

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
TAREK EL HAIAD

L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES
ADAPTÉES À LA CULTURE NATIONALE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PRATIQUANT LA GESTION DE
PROJET AU CANADA ET AU MAROC

SEPTEMBRE 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

À l'issue de ce travail, je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué, chacune à sa manière, à l'accomplissement de ce mémoire.

Je tiens d'abord à exprimer mes profonds remerciements à mon directeur de recherche, professeur à l'UQTR, Monsieur Guy Arcand pour l'aide compétente qu'il m'a apportée, pour sa patience et son encouragement. Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections.

Je tiens à remercier également tous les professeurs de l'UQTR du département d'administration et plus spécialement, les professeurs qui ont accepté de corriger mon mémoire.

Je remercie également ma famille pour leur soutien moral, ainsi que mes amis qui, de près comme de loin m'ont aidé et encouragé aux moments opportuns. D'autres personnes m'ont encouragé à la réalisation de ce mémoire par des gestes d'amitié dont je suis reconnaissant, je ne citerai pas des noms ici, pour ne pas en oublier.

Avant de terminer, je voudrais dédier ce mémoire à ma mère ; mon père ; mon frère Rachid et sa petite famille ; ma sœur Nadia, ces enfants et son époux ainsi que mon ami

Abdou ; ma sœur Meriem ; ma sœur Khadija ; ma sœur Rabia et à toute ma chère famille pour leur encouragement tout au long de mes études.

Enfin, j'exprime toute ma gratitude à mes amis qui ont partagé au quotidien mes espoirs et mes inquiétudes, qui m'ont réconforté dans les moments difficiles et avec qui j'ai partagé d'inoubliables instants de détente: Audrey, Rachid, Simo, Issam, Mouhssine, et sans oublier mon cher ami et frère Hicham Marih. Je vous remercie tous chaleureusement.

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
LISTES DES FIGURES.....	6
LISTE DES TABLEAUX	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE :	8
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	10
1.1 INTRODUCTION	11
1.2 LA GESTION DE PROJET	13
1.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	14
1.4 LA GRH ET LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH) ..	15
1.5 LA CULTURE.....	16
1.5.1 <i>Définition de la culture</i>	16
1.6 LA CULTURE ET LA GESTION.....	18
1.7 LA GRH ET LA CULTURE.....	20
1.8 CONCLUSION ET PROPOSITIONS	20
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	22
2.1 INTRODUCTION	23
2.2 GESTION DE PROJET	25
2.2.1 <i>Qu'est-ce qu'un projet ?</i>	25
2.2.2 <i>Projets et opérations</i>	28
2.2.3 <i>Projets et planification stratégique</i>	29
2.2.4 <i>Qu'est-ce que le management de projet ?</i>	30
2.2.4.1 Définition du management de projet	30
2.2.4.2 Compréhension de l'environnement du projet.....	31
2.2.5 <i>Cycle de vie du projet et organisation</i>	32
2.2.4.1 Le cycle de vie du projet.....	32
2.2.4.2 Influences organisationnelles	35
2.3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES :	37
2.3.1 <i>Définition de la gestion stratégique des ressources humaines</i>	38
2.3.2.1 Le modèle de comptabilité des RH.....	41
2.3.2.2 le modèle stratégique des RH	41
2.3.2.3 Le modèle de la compétitivité des RH.....	42
2.3.2.4 Modèle de la compétence des RH	42
2.4 GESTION DE PROJET VS GRH.....	43
2.5 LA CULTURE	45
2.5.1 <i>Définition de culture</i>	46
2.5.2 <i>L'approche anthropologique</i>	46
2.5.3 <i>Les approches comparatives</i>	53
2.5.4.1 Geert Hofstede.....	56
2.5.4.1.1 La distance hiérarchique	59
2.5.4.1.2 Le contrôle de l'incertitude :	59

2.5.4.1.3	L'individualisme vs le collectivisme.....	60
2.5.4.1.4	La masculinité et la féminité	60
2.5.4.1.5	Critiques des études de Hofstede.....	61
2.5.4.1.6	Conclusion sur Hofstede.....	62
2.5.4.2	Etudes empiriques.....	63
2.6	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, CULTURE ET GESTION DE PROJET	68
2.7	LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES RETENUES	68
2.8	LE MODÈLE DE RECHERCHE	69
2.9	PRÉSENTATION DES VARIABLES DE RH (VARIABLES INDÉPENDANTES)	69
2.10	PRÉSENTATION DES VARIABLES DE PERFORMANCE (VARIABLE DÉPENDANTE) ...	72
2.11	PRÉSENTATION DE LA VARIABLE MODÉRATRICE (CULTURE)	73
2.12	LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	74
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE		79
3.1	INTRODUCTION	80
3.2	STRATÉGIE ET TYPE DE RECHERCHE.....	80
3.3	POPULATION DE L'ÉTUDE :	82
3.4	PHASE OPÉRATIONNELLE DE LA RECHERCHE	83
3.4.1	<i>Échantillonnage</i>	83
3.4.2	<i>Instrument de mesure :</i>	85
3.4.3	<i>Mesure des concepts :</i>	86
3.4.4	<i>Administration des questionnaires :</i>	92
3.4.5	<i>Analyse des données de l'enquête :</i>	93
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		95
4.1	INTRODUCTION	96
4.2	RÉMUNÉRATION INCITATIVE :	97
4.3	LA FORMATION :	117
4.4	LE RECRUTEMENT	122
4.5	LA SÉLECTION :	125
4.6	CONCLUSION	128
CHAPITRE 5 : CONCLUSION GÉNÉRALE		131
CONCLUSION :		132
BIBLIOGRAPHIE		136
ANNEXES		143

Listes des figures

Figure 1-1 : les différents niveaux de programmation mentale (Hofstede, 1994) 19

Figure 2-1. Coût du projet et niveau des ressources humaines pendant le cycle de vie d'un Projet (source : Project Management Institut, 2004). 34

Figure 2-2. Influence des parties prenantes en fonction du temps (source : Project Management Institut, 2004). 35

Liste des tableaux

Tableau 2.1. Définition de la GSRH	40
Tableau 2.2. Critique des travaux de Hofstede	62
Tableau 3.1. Indicateurs pour les variables indépendantes.....	87
Tableau 3.2. Indicateurs pour les variables dépendantes.....	89
Tableau synthétique des hypothèses	129

Introduction générale :

La présente recherche porte sur l'impact de la culture nationale et les pratiques de GRH dans les entreprises faisant de la gestion de projet dans une étude comparative entre le Maroc et le Québec. Cette étude a pour objectif de vérifier si l'hypothèse générale est supportée. Cette dernière stipule que les pratiques de gestion de ressources humaines dans les entreprises de pays différents pratiquant la gestion de projet sont adaptés à la culture nationale.

En ce qui concerne le premier chapitre, c'est-à-dire la problématique de la recherche, nous allons dresser un portrait des trois disciplines clés de notre recherche soit : la Gestion de Projet, la Gestion de Ressources Humaines (GRH) et la Culture Nationale. Enfin, nous allons élaborer notre question générale de recherche qui servira d'orientation tout au long du travail.

Ensuite, le deuxième chapitre, c'est-à-dire le cadre théorique, a pour finalité de cerner les différents concepts de la présente recherche ; notamment la gestion de projet, la gestion de ressources humaines, la gestion stratégique des ressources humaines, et finalement la culture et la culture nationale. En ce qui concerne la culture nationale, nous nous baserons sur les recherches de Geert Hofstede portant sur l'impact des différences culturelles sur les pratiques managériales. En conclusion de ce chapitre, nous allons dresser une hypothèse générale ainsi que les hypothèses spécifiques de la recherche.

Par la suite, le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche concernant l'étendu de l'étude ainsi que l'échantillonnage, l'instrument de mesure et les mesures des variables dépendantes et indépendantes.

Dans le chapitre 4, nous allons présenter les résultats de la recherche ainsi que leurs interprétations. Par la suite, nous allons procéder à une brève discussion sur les opportunités et les limites de la présente recherche.

Chapitre I :

La problématique de la recherche

1.1 Introduction

Le phénomène de la mondialisation a déclenché toute une série de changements d'une grande ampleur à laquelle personne ne peut s'échapper. Les nouvelles technologies, profitant de politiques plus ouvertes, ont donné naissance à un monde interconnecté. Par contre, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que ses bouleversements, vont engendrer un monde de rupture, de complexité et d'incertitude (Arcand, Arcand & Bayad 2004; Bennis & Nannus, 1985; Bergeron, 1997, 2001; Corriveau, 1996; Genelot 2004; Miles & Snow, 1984; Robertson, 1994; Turgeon 1997; Ulrich, 2000). Cela ne vise pas seulement l'interdépendance croissante dans le domaine des relations économiques, mais aussi l'interaction sociale et politique entre les organisations et les individus du monde entier ; pour cette raison plusieurs organisations doivent réviser leurs stratégies, et peut-être même revoir la vision de leurs entreprises (Corriveau 1996; Chen, Lawler & Roe, 2005; Pépin & Jacob, 1993; Robertson, 1994).

Pour sortir de cette impasse, certains auteurs (Corriveau, 1996; O'Shaughnessy, 2004, Project Management Institute Book, 2000; Miles & Snow, 1984; Shenkar, 2004) pensent que la solution réside dans la gestion de projet ; celle-ci, selon Corriveau (2004), peut amener une gestion décentralisée tout en respectant les contraintes liées aux coûts et aux délais. Le même auteur (Corriveau 1996) insiste sur la restructuration organisationnelle, et aussi la redéfinition des pratiques de GRH dans les organisations utilisant la gestion de projet.

À partir de ces affirmations, Novicevic & Harvey (2001), admettent qu'une gestion de ressources humaines adéquate semble être d'une importance particulière afin de garantir une bonne gestion de projet. Les ressources humaines représentent un avantage concurrentiel et sont considérées comme un élément essentiel de compétitivité et de performance organisationnelle (Arcand, Arcand & Bayad, 2000; Barney, 1995; Barney & Wright, 1998; Miles & Snow, 1984; Pfeffer & Veiga, 1999 ; Sekiou & all., 2001; Schuler & Jackson, 1987; Ulrich, 2000; Ulrich & Smallwood, 2005).

Par contre, le phénomène de la mondialisation qui se caractérise par une multiplication des échanges et d'interconnexion entre les différents peuples, amène plusieurs problèmes de gestion autant au niveau des entreprises privées que publiques (Bollinger & Hofstede, 1987). Ceci implique que la diversité culturelle a un impact considérable sur les organisations.

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et la culture nationale. À notre connaissance, aucune étude n'a tenté de démystifier le lien entre ces trois variables (la gestion de projet, la GSRH, et la culture nationale). Donc, notre problématique générale s'énoncera comme suit : Est-ce que la culture nationale a un impact sur les pratiques de gestion de ressources humaines dans les entreprises pratiquantes de la gestion de projet ?

1.2 La gestion de projet

Les mutations que connaît le monde des affaires ces dernières années, ont donné naissance à plusieurs nouvelles doctrines managériales, dont la gestion de projet. D'ailleurs, plusieurs auteurs considèrent cette dernière comme un élément clé à la survie de l'entreprise (O'shaughnessy, 2004, Turgeon, 1997). D'autres auteurs, en particulier Beaudry et Dionne (tiré de Fabi et Peterson, 1993) présentent la gestion de projet comme étant une approche qui s'harmonise aussi bien avec la gestion traditionnelle qu'avec la gestion des opérations.

Un des auteurs le plus importants du domaine, Gilles Corriveau (1999), affirme que « les entreprises misent sur les projets afin d'évoluer dans un environnement organique qui les entoure ». Toujours selon le même auteur, les projets contribuent à cette évolution dans l'entreprise en assumant trois rôles considérables :

- La transformation des orientations stratégiques vers des actions stratégiques;
- Les projets jouent un rôle de support au développement et par conséquent contribuent à la survie de l'entreprise;
- Finalement, les projets aident à concevoir, produire et transformer les problématiques vers des réponses.

Dans le même ordre d'idées, selon le « Project Management Institut Book, 2004 » (PM Book), les projets sont « un moyen d'organiser les activités qui ne peuvent pas être traitées dans le cadre du fonctionnement habituel de l'organisation ». Le même institut,

ajoute que les projets sont autorisés dans les entreprises pour répondre à des considérations stratégiques, à savoir :

- Demande du marché ou de la clientèle;
- Avancée technologique;
- Exigence juridique.

Quant au management du projet, évidemment reconnu comme discipline managériale, le PM Book (2004) la définit comme étant « une application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences ».

Finalement, un concept qui a fait parler beaucoup d'auteurs, et qui occupe une place importante dans la gestion de projet, est sûrement la qualité du projet. À ce niveau, le PM Book (2004) affirme que la qualité du projet dépend de l'équilibre entre trois facteurs majeurs : le contenu du projet, le délai ainsi que le coût.

1.3 La Gestion des Ressources Humaines

Plusieurs auteurs (Bélanger, Benabo, Bergeron, Foucher, Petit, 1994) soutiennent que la GRH était centrée sur des activités propres, à savoir les activités d'acquisition et de développement des ressources humaines. Ces activités avaient pour objectif de fournir aux organisations une main-d'œuvre stable et satisfaisante. Actuellement, avec l'arrivée de la mondialisation, de la haute technologie, de la concurrence féroce et aussi l'Avènement de la prolifération des projets, la Gestion des Ressources Humaines a acquis

une importance considérable au sein de l'organisation (Miles & Snow, 1984; Novicevic & Harvey, 2001; Ulrich, 2000).

D'autres auteurs ajoutent que le « système GRH » ne peut être efficace, s'il n'est pas imbriqué dans les stratégies organisationnelles (Novicevic & Harvey, 2001). D'autre part, Bélanger, Benabo, Bergeron, Foucher et Petit (1994), rapportent que la notion de système a occupé l'avant-scène de la pensée managériale, à première vue, semblait poursuivre deux finalités contradictoires à première vue; la finalité de la rentabilité sur la production des biens et des services, et celle de satisfaire les acteurs (ressources humaines) engagés dans la poursuite des résultats économiques.

1.4 La GRH et la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH)

Pour aborder le sujet de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines, une brève définition s'impose. Miller (1989) soutient que « la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés à tous les niveaux d'organisations, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable ». Tandis que, Walter (1992) pense que la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxal (1994), croit que la GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique. Quant à St-Onge, Audet, Haines, et Petit (1998), ils soutiennent

que la GSRH consiste à établir un lien organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH.

Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) en s'appuyant sur plusieurs définitions, constatent qu'il existe plusieurs différences entre la GSRH et la GRH, mais aussi qu'il existe différents modèles de GSRH : le modèle stratégique de ressources humaines, le modèles de la compétitivité de ressources humaines et le modèle de compétence des ressources humaines, que nous développerons d'avantage dans le cadre théorique.

1.5 La Culture

Le développement des échanges internationaux et la globalisation de l'économie poussent les entreprises à procéder à certaines modifications compte tenu des différences culturelles inévitables qu'existent entre les différents peuples. Toutefois, Tompenaars (1994) soulève un certain paradoxe par rapport au management organisationnel dans ce contexte de mondialisation; et qu'il explique par le besoin des organisations à standardiser leurs structures d'un côté, et de l'autre côté, le besoin d'adapter ces structures aux exigences des marchés différents.

1.5.1 Définition de la culture

Le terme «culture» a longtemps été associé au terme «civilisation» qui signifie sensiblement la même chose, comme le mentionne Fernand Braudel (1993, 34). L'association de ces deux termes donne une double notion à la culture; qui désigne à la fois les valeurs matérielles et morales (Braudel, 1993, 35).

Plusieurs auteurs rapportent les 164 définitions classiques recensées par Kroeber et Kluckhohn en 1952 (Adler, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Dupriez et Simons, 2002). C'est en 1971 qu'ont assisté à la première définition moderne de Edward B. Taylor, selon lui « la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ».

Bien que les définitions sont nombreuses, nous nous focaliserons sur la notion de la culture selon deux approches; soit l'approche anthropologique et l'approche comparative. L'avantage de l'approche anthropologique est de nous faire pénétrer au cœur de la culture (Dupriez et Siemons, 2002). Les défenseurs de cette approche s'appuient sur trois constats pour définir la culture (Dupriez et Simons, 2002; Adler; Hall, 1979) :

- Elle n'est pas innée;
- Elle est acquise;
- Les divers aspects de la culture constituent un système.

Quant aux défenseurs de l'approche comparative, ils regardent la culture sous l'angle du construit social, les comparatistes misent sur l'observation des ressemblances et des dissemblances entre les différents peuples. Les études comparatives sont subdivisées en trois grandes approches :

- Celles qui tentent de comparer la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1979);
- Celles qui traitent la dimension subjective de la culture (Triandis, 1979, 1997);
- Les recherches de Hofstede (1984, 1987, 1994) sur la programmation mentale.

1.6 La Culture et la Gestion

À ce niveau, Geert Hofstede (1980), un auteur incontournable dans le domaine des différences culturelles en matière de management, soutient que la gestion doit être étudiée dans un contexte national pour trois considérations principales; la première est d'ordre politique, la deuxième est d'ordre sociologique et la troisième est d'ordre psychologique (Hofstede, 1980, 1987, 1994).

Dans le même ordre d'idées, Hofstede (1994) ajoute que les façons de penser sont différentes d'un groupe à l'autre, ce qui amène différentes manifestations de la culture. Et selon le même auteur ces manifestations de culture sont :

- Les symboles : sont des mots, des attitudes, des dessins ou des objets propres à chacune des cultures.
- Les héros : sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires servant de modèle de comportement.
- Les rituels : sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir à un but désiré, mais considérées comme socialement essentielles.
- Les valeurs : les valeurs sont acquises dès le jeune âge et elles sont difficilement modifiables. Elles sont considérées comme une tendance à préférer un certain état de chose à une autre. Le même auteur (Hofstede, 1994) ajoute que les valeurs sont un sentiment orienté, avec un côté positif de même qu'un côté négatif, à titre d'exemple le bien et le mal.

Finalement un des concepts les plus populaires dans les études de Hofstede (1994, 24) est « la programmation mentale ». Cette programmation mentale correspond à différents niveaux de culture s'expliquant par le fait que nous appartenant en même temps à plusieurs groupes. La figure 1-1 représente les différents niveaux de la programmation mentale.

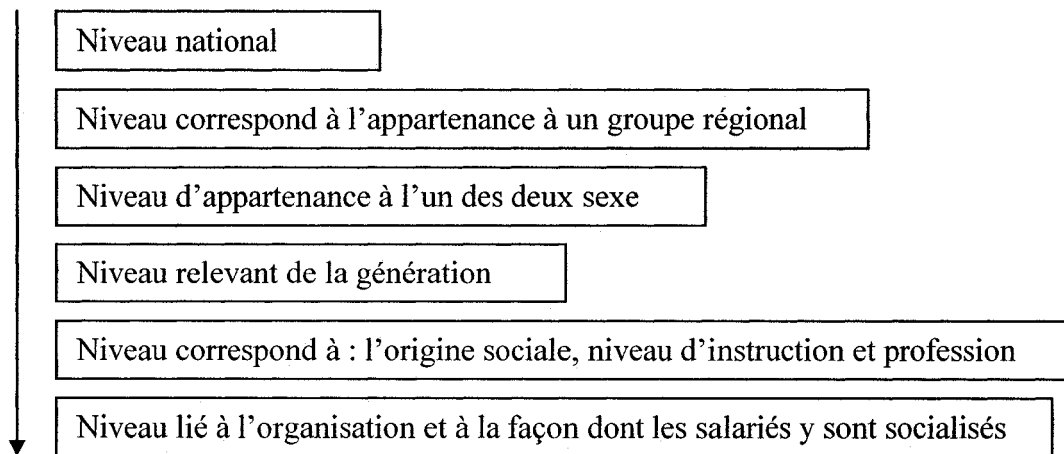


Figure 1-1 : les différents niveaux de programmation mentale (Hofstede, 1994)

Donc, nous pouvons constater que la compréhension de la culture d'un peuple est d'une utilité importante dans le domaine du management. D'ailleurs, Rebert et Wati (2001) soutiennent cette idée pour quatre raisons principales :

- Pour comprendre les fondements des réactions des employés;
- Pour que les gestionnaires élaborent des pratiques de gestion adéquates;
- Pour une meilleure compréhension des attitudes des employés face à l'emploi

Finalement, parce que la performance financière des entreprises est dépendante de la compréhension suffisante de la culture.

1.7 La GRH et la Culture

Comme nous l'avons décrit précédemment, la multiplication des échanges entre les différentes nations et les différents peuples, en un impact sur les façons de faire et donnant naissance à plusieurs problématiques de gestion, que ça soit autant au niveau des entreprises privées que publiques (Hofstede, 1993). Ceci induit à une forte interaction entre la culture nationale et les pratiques de la GRH. Dans le même ordre d'idées, Schuler et Rogovsky (1998) affirment qu'il existe une relation significative entre ces deux variables. Les mêmes auteurs ajoutent que cette interaction affecte directement l'efficacité de l'organisation tout comme la gestion des affaires.

1.8 Conclusion et propositions

L'impact de la culture nationale sur les pratiques de la GRH, suscite plus d'intérêt chez les chercheurs (Piepier, 1991; Schuler, Dowling et DeCieri, 1994; Schuler et Rogovsky, 1998). Et comme le mentionnent Arcand, Arcand, et Bayad (2004), ces chercheurs ainsi que les gestionnaires sont de plus en plus conscient de ce phénomène.

Par ailleurs, Arcand, Arcand et Bayad (2004), soutiennent que la présence des variables culturelles dans les études concernant la GSRH représente jusqu'à nos jours un phénomène marginal. Donc, il semble important d'approfondir la question relative au lien qui existe entre les pratiques de la gestion de ressources humaines et la culture nationale ; Mais aussi, il s'avère important d'étudier ces concepts de la GRSH et les appliqués dans un contexte du management de projet. Par contre, aucune études ne fait le lien entre les

trois variables : la culture, la GRH et la gestion de projet, et ce, bien que plusieurs études ont abordés ces variables séparément ou en couplé. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche.

Cependant, puisque la culture est un domaine vaste qui présente plusieurs pistes de recherche, notre travail sera orienté vers une seule perspective; c'est la théorie des quatre dimensions de la culture élaborée Hofstede (1994). Donc notre question de recherche s'énoncera comme suite : *Est-ce que les pratiques de la gestion des ressources humaines adaptées à la culture nationale, dans les entreprises pratiquant la gestion de projet, influencent leurs performance organisationnelle ?*

Chapitre 2 :

Cadre Théorique

2.1 Introduction

Durant les trois derniers siècles, la vision du management s'était fondée sur une pensée cartésienne et forgée sur les sciences classiques et newtoniennes (Dominique Genelot, 2004). Donc, le monde apparaît comme étant prévisible, poussant les entreprises à se baser de plus en plus sur cette prévision.

Actuellement, comme le mentionne Arcand, Arcand & Bayad (2004) et Corriveau (1996), cette prévision est de plus en plus floue, à cause de la mondialisation de l'économie, les technologies de l'information et la crise des modèles traditionnels entraînant la complexité et la mutation du travail. Également, cette complexité se nourrit des mutations environnementales à savoir l'environnement politique, technologique, sociologique et économique (Arcand, Arcand & Bayad, 2004; Corriveau, 1996) ; toujours selon ces auteurs, ces mutations environnementales ont poussés les entreprises et les organisations en générale à analyser autrement et à agir de plus en plus rapidement (Arcand, Arcand et Bayad, 2004).

Ainsi, pour répondre à ces accélérations du rythme des changements environnementales, les organisations optent de plus en plus pour la gestion de projet (Corriveau, 1999).

De plus, dans un monde d'échanges internationaux et de globalisation, la culture occupe une place de plus en plus importante et comme le mentionne Trompnaars (1994) pour illustrer l'importance de cette culture autant pour l'homme que pour les entreprises, il

indique que : « ce n'est qu'en sortant de l'eau que le poisson découvre qu'il en a besoin pour vivre et notre culture est pour nous ce que l'eau est pour le poisson ».

Dans ce deuxième chapitre, nous aurons l'occasion d'approfondir les concepts vus précédemment dans le premier chapitre. Ainsi, nous commencerons par une définition de la gestion de projet ; nous aborderons également la gestion de ressources humaines et la gestion stratégique des ressources humaines. Par la suite, nous définirons la culture avec ces différentes approches ainsi que les études empiriques dans le but de souligner la cohérence entre la théorie et la pratique

Finalement, nous nous attarderons sur nos variables de recherche tout en définissant chacun des concepts qui touchent notre étude. Par la suite, plusieurs hypothèses seront formulées à la fin de ce deuxième chapitre.

2.2 Gestion de projet

2.2.1 *Qu'est-ce qu'un projet ?*

Le Project Management Institute (2004) ainsi que plusieurs auteurs (AFITEP 1998; Corriveau 1996; Shenhar 2004, Verma, 1999), définissent un projet comme étant « [...] une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ».

Alors que Pierre G. Bergeron (1997, 2001) considère la gestion de projet comme étant « Une action de planifier, de diriger et de contrôler les activités des membres d'une organisation afin de réaliser les objectifs de cette dernière ».

O'Shaughnessy (1992), Quant à lui, la décrit comme: « un processus unique de transformation de ressources ayant notamment comme but de réaliser de façon ponctuelle un extrant spécifique afin de répondre à un ou plusieurs objectifs précis et ce, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

Pour Corriveau (2004), la gestion de projet est un système vivant, qui contient plusieurs sous systèmes (sous système ressource et savoir, sous système produits et services, sous système cultures et opérations...). Le même auteur, (Corriveau, 2004), ajoute que la gestion de projet est considérée comme étant « l'art d'utiliser avec efficacité et efficience les ressources disponibles pour réaliser les produits et les services convenus en vue de répondre avec satisfaction à problématique à résoudre en respectant les contraintes établies ».

Cette définition fait ressortir deux caractéristiques relatives à un projet : le volet temporaire d'une part, et autre part la création d'un produit, un service ou l'aboutissement à un résultat unique.

a- Temporaire

Dans ce contexte, le mot « Temporaire » signifie que tout projet a un début et une fin déterminés. Cette fin est soit caractérisée par l'atteinte des objectifs du projet, soit par la non réalisation de ces objectifs et qu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront plus être atteints, ou soit le projet est jugé non nécessaire et par le fait même abandonné. Le mot Temporaire ne veut pas dire de courte durée, mais plutôt d'une durée limitée puisque les projets ne sont pas des démarches continues.

Par contre, le qualificatif temporaire ne s'applique pas nécessairement au but de projet (créer un produit, un service ou un résultat unique). Beaucoup de projets sont entrepris pour générer un résultat durable, à titre d'exemple le projet de construction d'un barrage aboutira à un résultat prévu pour durer des années.

b- Produits, services ou résultats uniques

Les projets créent des livrables qui sont uniques et qui peuvent être des produits, des services ou des résultats:

- un produit quantifiable qui peut être aussi bien un produit final qu'un composant ;

- un service, tel que des fonctions commerciales et ses capacités destinées à fournir un soutien pour la production ou la distribution ;
- un résultat unique, tel que des aboutissements ou des documents. Exemple : un projet de recherche.

c- Élaboration progressive

Une autre caractéristique des projets qui intègrent les notions de « temporaire » et d'« unique », est l'élaboration progressive. Selon le PM Book (2004) « L'élaboration progressive signifie un développement par étapes et une progression par incréments ». Cela signifie que le contenu du projet au début sera défini de manière sommaire, et au fur et à mesure que le projet avance dans le temps, l'équipe de projet développera une compréhension plus approfondie des objectifs et des livrables. Donc, plus on avance dans le projet, plus le contenu du projet sera défini d'une manière explicite et détaillée.

Avec plus de précision, Corriveau (1996) donne à cette caractéristique (élaboration progressive) plus de détails, les voici ci-dessous :

- l'intensité de l'effort de production au cours du cycle de vie du système projet est davantage sollicitée lors de la réalisation elle-même du projet ;
- les périodes de transition entre chacune des étapes du projet engendrent souvent des turbulences et du désordre ;
- Au fur et à mesure que le projet progresse, le niveau d'ordre augmente et le désordre tend à s'estomper, ce qui donne au projet plus de liberté et de souplesse.

2.2.2 *Projets et opérations*

Pour atteindre leurs objectifs, les organisations réalisent plusieurs travaux ou activités. Ces derniers entrent dans la catégorie des projets ou des opérations. Les caractéristiques des projets et des opérations, ont une multitude de points communs. Voici les plus importants selon le PM Book :

- Ils sont réalisés par des personnes ;
- Ils subissent les contraintes de ressources limitées ;
- Ils sont planifiés, exécutés et maîtrisés.

Par contre, il existe des différences entre les opération et les projets « les opérations sont continues et répétitives, alors que les projets sont temporaires et uniques » (Project Management Institute, 2004). On peut aussi relever une autre différence fondamentale au niveau des objectifs. Alors que le but d'un projet est d'atteindre uniquement son objectif et se terminer par la suite ; l'objectif d'une opération est de soutenir continuellement l'activité de l'organisation. Les projets sont différents parce qu'ils se concluent par l'atteinte de leurs objectifs spécifiques, tandis que les opérations poursuivent une nouvelle série d'objectifs une fois que les premiers sont atteints. On peut citer entre autres quelques exemples de projets :

- développement d'un service ou d'un produit nouveau ;
- mise en place de modifications de la structure des RH dans une organisation ;
- développement, acquisition ou modification d'un nouveau système d'information ;
- construction d'un barrage ou d'une installation ;
- conception d'une nouvelle voiture.

2.2.3 Projets et planification stratégique

Les organisations utilisent les projets comme des moyens pour réaliser des plans stratégiques. Par conséquent, les projets font l'objet d'une organisation des activités qui ne peuvent être traités par le fonctionnement habituel de l'entreprise. D'ailleurs les projets sont autorisés pour répondre à des considérations stratégiques. À titres d'exemples :

- une demande du marché ou de la clientèle (exemple : une chaîne de restauration autorise un projet d'implantation d'un nouveau restaurant pour répondre à l'augmentation de la demande dans une région) ;
- un besoin organisationnel (exemple : une université qui décide de créer un nouveau programme en gestion de PME pour accroître ses revenus) ;
- une avancée technologique (exemple : une entreprise de télécommunication autorise un projet de développement pour une nouvelle génération de réseau sans fil, suite à la mise en marché de nouveaux téléphones portables qui intègre un système de caméra numérique),
- une exigence juridique (exemple : une centrale nucléaire autorise un projet pour l'élaboration de mesures de sécurité et d'accès suite aux nouvelles directives de l'État).

2.2.4 *Qu'est-ce que le management de projet ?*

2.2.4.1 *Définition du management de projet*

Le PM Book (2004) définit le management de projet comme une « application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences ». Le mangement de projet est aussi « l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : démarrage, planification, exécution, surveillance, maîtrise et clôture ». En exerçant le management de projet, la personne responsable de l'atteinte des objectifs du projet, le chef de projet, doit maîtriser les points suivants :

- déterminer les exigences ;
- définir des objectifs clairs et réalisables ;
- équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût ;
- adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes.

La qualité du projet est souvent présente dans l'esprit des chefs du projet, cette qualité est le fruit de l'application du management d'exigence concurrente dans le projet pour trouver le bon équilibre entre trois facteurs majeurs : le contenu du projet, le délai et le coût. Il existe une forte relation entre ces trois facteurs de telle sorte que si l'un d'eux varis, il affectera au moins un des deux autres. Ceci donne aux chefs de projet une responsabilité délicate, c'est celle de répondre aux incertitudes liées à leurs projets.

2.2.4.2 Compréhension de l'environnement du projet

Toute équipe de projet doit prendre en considération l'environnement du projet, car les projets sont planifiés et réalisés dans ce contexte environnemental (culturel, social international, politique et physique) et ont des conséquences autant positives que négatives.

- **Environnement culturel et social** : L'équipe doit être consciente des effets du projet sur les personnes et vice-versa. Cette conscience passe par la compréhension des différents aspects économiques, démographiques, éducatives, éthiques, ethniques, religieuses et autres des personnes affectées ou pouvant l'être par le projet.
- **Environnement international et politique** : Cet aspect environnemental contient les lois et les coutumes internationales, nationales, régionales et locales applicables, ainsi que le climat politique qui pourraient avoir des conséquences sur le projet. S'il y a lieu, l'équipe de projet doit se familiariser avec d'autres facteurs internationaux à savoir le décalage horaire, les jours fériés nationaux et régionaux, les besoins de déplacements pour les réunions et la logistique des téléconférences.
- **Environnement physique** : À ce niveau, l'équipe de projet devra développer des connaissances en matière d'écologie et de géographie physique locales pour savoir si le projet peut avoir des répercussions sur cet environnement physique ou si ce dernier peut affecté le projet lui-même.

2.2.5 Cycle de vie du projet et organisation

Le management de projet se déroule dans un environnement plus vaste que celui du projet lui-même. Pour bien choisir les phases du cycle de vie, les processus, les techniques et les outils qui correspondent le mieux au projet. L'équipe de management de projet doit comprendre le contexte élargi du management de projet. Ce dernier contient bien des aspects fondamentaux qui sont : le cycle de vie du projet, les parties prenantes du projets et l'influence organisationnelle sur le projet.

2.2.4.1 Le cycle de vie du projet

Pour mieux maîtriser leurs projets, les chefs ou les organisations peuvent diviser ceux ci en phases toute en gardant des liens entre ces projets et les opérations courantes de l'organisation réalisatrice. L'ensemble de ces phases constitue un cycle de vie.

Un cycle de vie de projet se définit comme étant une séquence des phases qui relie le début de projet à sa fin. Cette définition permet au chef du projet de décider si l'étude de faisabilité sera traitée comme première phase du projet (suite à l'identification d'une opportunité à laquelle l'organisation voudrait répondre) ou en tant que projet indépendant si le résultat de cette faisabilité n'est pas clairement identifiable.

Toutefois, il n'existe pas un seul modèle pour définir un cycle de vie de projet. Certaines entreprises standardisent avec leurs politiques internes tous les projets avec un cycle de vie unique, tandis que d'autres choisissent le cycle de vie le plus approprié à leurs projets.

Par ailleurs, des pratiques communes dans un secteur d'activité mènent souvent à l'adoption d'un cycle de vie pour ce secteur.

Selon le PM Book (2004), les cycles de vie de projets définissent :

- le travail technique à exécuter dans chaque phase (exemple : Dans quelle phase le travail de l'architecte devrait être exécuté ?) ;
- le moment où les livrables doivent être générés dans chaque phase et la manière de les passer en revue, de les vérifier et de les valider ;
- les participants à chaque phase (exemple : l'ingénierie simultanée demande que les réalisateurs soient impliqués dans les exigences et la conception) ;
- les modalités de maîtrise et d'approbation de chaque phase.

Quelque soit la description du cycle de vie du projet ; très générale ou très détaillée, la majorité des caractéristiques communes sont :

- Les phases sont séquentielles et définies par une forme de transfert d'information ou de composant techniques ;
- Le niveau des coûts et des ressources humaines est très bas au début de la phase initiale, augmente durant les phases intermédiaires, et par la suite baisse rapidement dans la phase finale (figure 2-1) ;

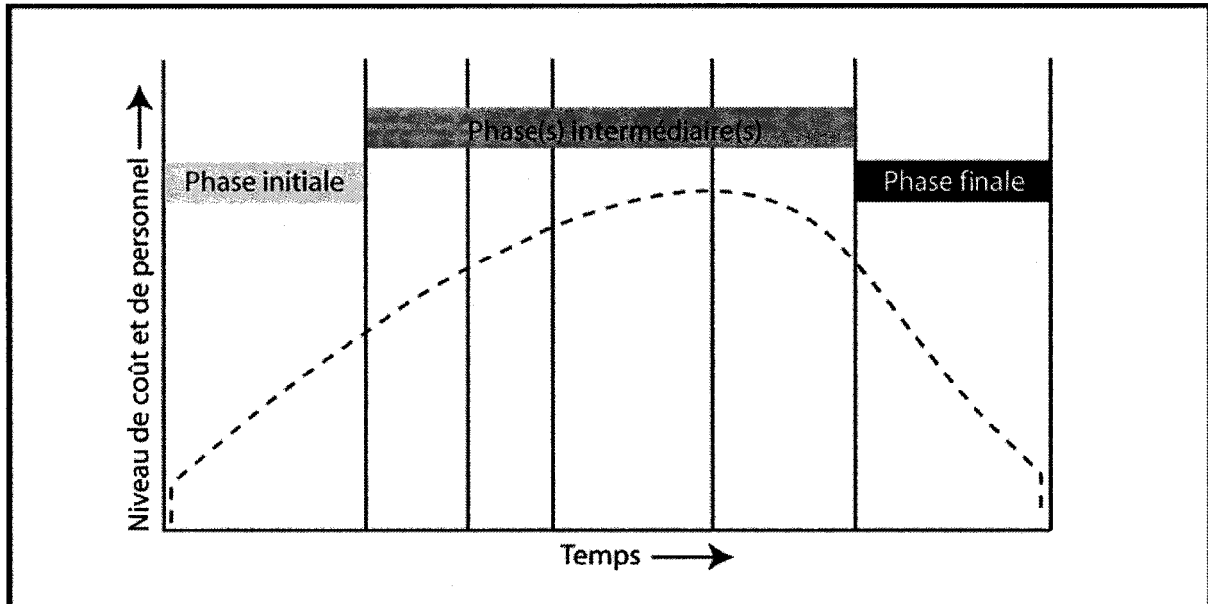


Figure 2-1. Coût du projet et niveau des ressources humaines pendant le cycle de vie d'un Projet
(source : Project Management Institut, 2004).

- Le niveau d'incertitude et le risque de manquer les objectifs sont aux maximums dans le début du projet. Par contre, la certitude d'achever le projet croît de plus en plus que le projet avance ;
- l'influence des parties prenantes sur le coût et les caractéristiques du projet est au maximum au début du projet et décroît au fur et à mesure que le projet progresse. Ce phénomène est expliqué par le fait que le coût des modifications augmente progressivement avec l'avancement du projet (figure 2-2) ;

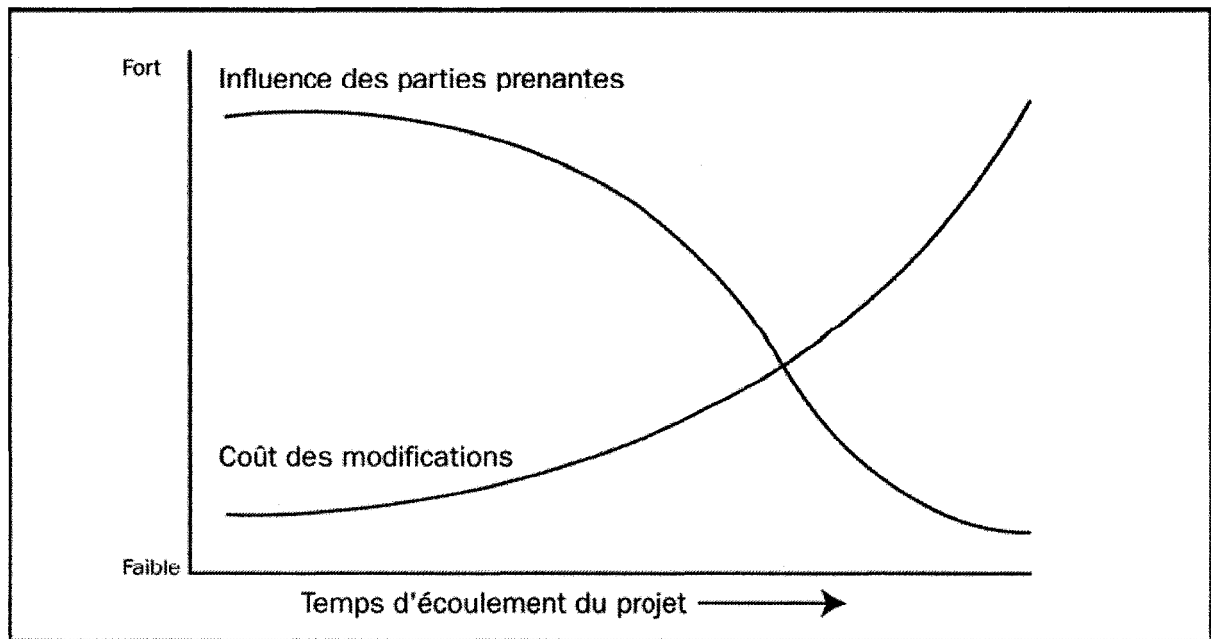


Figure 2-2. Influence des parties prenantes en fonction du temps (source : Project Management Institut, 2004).

2.2.4.2 Influences organisationnelles

Les projets évoluent généralement sous l'influence de l'organisation ou des organisations qui l'ont lancé (société de services, une agence gouvernementale, un établissement de protection de l'environnement, un organisme international, une association professionnelle...etc.). Le système de management de projet, la culture de l'entreprise, le style de management, la structure organisationnelle et son bureau des projets, sont des

exemples d'aspects organisationnels susceptibles d'influencer le projet. Les plus importants sont :

- **Systèmes organisationnels** : Il existe deux types de systèmes organisationnels ; d'un côté, les organisations dont les opérations sont principalement basées sur les projets. D'un autre côté, Les organisations qui ne sont pas basées sur des projets et qui manquent souvent de systèmes de management conçus pour soutenir efficacement les besoins des projets.
- **Cultures et styles organisationnels** : chaque organisation a un style organisationnel et une culture propres, développés et clairement définis à travers plusieurs facteurs à savoir : les valeurs, les normes, les attentes et les convictions que partagent les membres, les politiques internes, les relations d'autorité, l'éthique du travail, etc.
- **Structure organisationnelle** : qu'elle soit par projet, intermédiaire dite « matricielle » ou de type fonctionnel, la structure de l'organisation réalisatrice impose des contraintes de disponibilité des ressources (Figure 3-3).

Structure organisationnelle Caractéristiques du projet	Fonctionnelle	Matricielle			Par projets
		Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Responsable du budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Personnel administratif du management de projet	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

Figure 2-3. Influences des structures organisationnelles sur les projets (source : Project Management Institut, 2004).

2.3 Gestion des ressources humaines et gestion stratégique des ressources humaines :

Au départ, la gestion des ressources humaines était centrée sur des activités propres, c'est-à-dire « comme un ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisation le travail et une main d'œuvre stable et satisfaite » (Bélonger, Benabou, Bergeron, Faucher, Petit ; 1994).

Cette approche s'est développée depuis le début de 20^{ème} siècle jusqu'aux années 1960 grâce à l'extension des disciplines du génie industriel et d'autres perspectives telles que : la perspective juridique, psychologique, économique et comptable.

Selon les mêmes auteurs, à la fin des années 60, « la notion de « Système » a occupé l'avant-scène de la pensée managériale ». Ainsi, cette pensée appliquée à la gestion des ressources humaines avait pour objectif; d'atteindre le but économique et humain et de dégager une rentabilité sur la production des biens et services toutes en satisfaisant les acteurs engagés dans la poursuite de la finalité économique.

La poursuite de ces deux finalités, qui semble être en opposition, nécessite une « conception des activités et des programmes d'actions dans les effets se conjuguent les uns avec les autres dans la réalisation des résultats recherchés » (Bélonger, Benabou, Bergeron, Faucher, Petit ; 1994). Cette conception nécessite une vision d'ensemble

impliquant des spécialistes en la matière ainsi que de créer une seule équipe travaillant sous la même direction plutôt que chacun confiné à sa spécialité.

Dans l'approche systémique, la GRH devait gérer à posteriori ou en aval l'utilisation efficace des ressources faute de liens organiques entre la GRH et la décision prise au sommet. Actuellement, on assiste à une nouvelle conceptualisation de la GRH basée sur des modèles de gestion stratégique qui viennent combler cette lacune en cherchant à garder les liens opérationnels avec la stratégie de l'entreprise. Ce lien ne peut s'établir que si le premier responsable des ressources humaines est membre de l'équipe de la direction permettant ainsi d'introduire l'élément « ressources humaines » dans la décision stratégique.

2.3.1 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines

Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier et de définir le lien qui existe entre stratégie et GRH, en voici quelques exemples: Miles et Snow (1984); Schuler et Jackson (1987); Schuler (1993); Schuler, Snell, Dean et Lepak (1996); McMahan, Virick et Wright (1999).

Durant plusieurs années, différentes expressions ont été attribuées en ce qui concerne la gestion des travailleurs dans les entreprises. D'abord l'appellation gestion de personnel, en suite il y a gestion des ressources humaines (GRH), et récemment, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Malgré le fait que la gestion stratégique des ressources humaines soit née au début des années 1970, elle n'a pris sa forme actuelle qu'à partir des années 1980 (Peters et Waterman 1982).

Durant ces années, plusieurs chercheurs et auteurs ont proposé différentes définitions de la GSRH, et pour mieux comprendre la GSRH dans sa globalité, Bayad, Arcand, Arcand et Alani (2004) reconnaissent qu'il existe des similitudes considérables dans les nombreuses définitions (tableau 1).

En s'appuyant sur les définitions de ces auteurs (tableau 1), Bayad et al (2004) constatent qu'il existe plusieurs différences de fondement entre la GSRH, la gestion du personnel ainsi que la GRH de. Cette différenciation de fondement entre GSRH et la gestion de personnel est soulevé par Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron (1993, P.9). ils définissent cette gestion de personnel comme étant : « (...) caractérisée par une multiplicité d'activités et de programmes juxtaposés les uns au autres sans qu'on puisse vraiment en ressortir le caractère d'interdépendance. »

Tableau 2. 1. Définition de la GSRH**Miller (1989) :**

La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux d'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) :

La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxal (1994) :

La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) :

La GSRH consiste à établir un lien organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH.

Schuler (1992) :

La gestion se base sur trois éléments fondamentaux :

- L'intégration des services de GRH aux principaux objectifs de la firme;
- La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles;
- La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

Henry et Pettigrew (1986) :

La GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- La conception et le management des systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « philosophie »;
- L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite du marché;
- Regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitive ».

Wright et McMahan (1992) :

La GSRH est un ensemble d'activités de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1992) :

La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elle qu'avec la planification stratégique plus généralement;
- Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;
- Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employés, du collectivisme à l'individualisme;
- L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation » et de « facilitateur ».

Guest (1987) :

La GSRH se donne quatre priorités :

- L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;
- Une structure organisationnelle flexible ;
- Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;
- Une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.

Source : Adapté de Bayad, Arcand, Arcand et Alani (2004).

2.3.2 Les modèles de la gestion stratégique des ressources humaine :

2.3.2.1 *Le modèle de comptabilité des RH*

Développé entre les années 1960 et 1970, ce modèle met l'accent sur le processus d'intégration et la valorisation des RH en se basant sur le concept de la valeur, et considère cette intégration comme un élément clé du succès des opérations. Comme le mentionne Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004), les défenseurs de ce modèle très influencés par les écoles des relations humaines pensent que « l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme. »

2.3.2.2 *le modèle stratégique des RH*

Ce modèle, qui a fait aussi ces débuts dans les années 1960, était perçu comme un simple modèle prévisionnel des RH, sa principale préoccupation se limitait à la gestion de l'équilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que deux écoles américaines, Harvard et Michigan, ont pu intégrer la notion de stratégie dans ce modèle. Ainsi le développement de la planification stratégique des RH devenait un élément majeur de la GRH et donnait à cette dernière le statut de partenaire stratégique. De plus, une des caractéristiques de ce modèle est la double intégration des ressources humaines au niveau stratégique et opérationnel comme le stipulent Baird et Meshoulam (1988).

2.3.2.3 Le modèle de la compétitivité des RH

Les défenseurs de ce modèle remettent en question le modèle de la planification stratégique des RH, ils le jugent non flexible et non global, mais aussi, ils estiment que le caractère rationnel, consensuel, explicite, et linéaire de la planification stratégique des RH concordent mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990).

Après une analyse approfondie des différentes approches stratégiques en GRH, Arcand soulève quatre propriétés sur lesquelles s'articule le fondement de la compétitivité des RH : *« (...) la stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler ; le changement de structure et de la culture peut précéder la stratégie ; la stratégie ne doit pas être réactive mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions ; dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits font que la GRSH relève d'une rationalité limitée. »* (Arcand 2000 : 43)

2.3.2.4 Modèle de la compétence des RH

Ce dernier modèle donne une interprétation de la stratégie RH et l'avantage compétitif selon le concept « ressources » de l'organisation. Comme son nom l'indique, ce modèle est associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). En effet, l'idée de base de cette théorie est que la GRH constitue un avantage compétitif pour l'organisation et une

variable génératrice de valeurs, sous certaines conditions ou caractères : la rareté, la difficulté d'imitation ou de substituabilité.

Pour mieux comprendre la contribution de chacun des modèles qui viennent d'être expliqués, Bayad, Arcand, Arcand et Alani (2004) dressent un modèle synthétique à deux axes : l'axe des pressions de l'environnement versus le recentrage sur les organisations ; l'axe de la primauté des but versus la priorité aux moyens.

2.4 Gestion de projet VS GRH

Notons qu'à ce niveau, à notre connaissance, il y a un manque de littérature et d'auteurs qui s'intéressent au lien qu'existe entre la gestion de projet et la gestion de ressources humaines. Cependant, nous avons réussie à trouver deux exemples pour mieux comprendre ce lien qui relis la gestion de projet et la GRH :

Selon le PM Book (2004), cette discipline (la GRH dans une structure projet) regroupe les processus d'organisation et le management des équipes de projet, l'équipe de projet contient des personnes ayant des rôles et des responsabilités pour amener le projet à son achèvement. Pour accroître l'expertise de l'équipe de projet, il est très important de les impliqués dans la planification du projet et dans la prise de décisions. Il revient aussi à noter que le nombre et le type du « personnel du projet » peuvent varier fréquemment au cours de l'avancement du projet.

Un autre auteur s'est intéressé au lien entre la gestion de projet et la GRH, il s'agit de Dimitri Weiss. Selon cet auteur, gérer les acteurs de projet, constitue une exigence particulière pour le GRH « *Pour la GRH, une telles structures posent une série de questions autours de deux caractéristiques. Le management par projet exige que soit privilégiés la compétence individuelle au détriment de bien d'autres objets et critères de gestion auxquels la fonction est habituée (comme le diplôme, l'âge, les parcours de carrières voire les potentiels...). Les projets sont par ailleurs porteurs d'une conception de pouvoir dans les entreprises qui privilégie l'influence démontrée à l'autorité obtenue par délégation.* » (D.Weiss et autres, Les ressources humaines, Editions d'organisation, 1999, P 626). Selon le même auteur ces exigences tiennent au fait qu'il existe beaucoup de concepts en vigueur dans la fonction GRH et qui sont encor étrangers aux réalités nouvelles du management par projet. Ces réalités sont les suivantes :

- Des acteurs de projet en quête de repères ;
- Des acteurs de projet dans une situation de double appartenance ;
- Des acteurs de projet dans une situation de double Allégeance ;
- Des rôles d'interfaces et de contre-expertise.

Notons qu'à ce niveau le manque de littérature, et le manque d'auteurs qui s'intéressent au lien qu'existe entre la gestion de projet et la gestion de ressources humaines.

2.5 La culture

Le monde des affaires est comme le centre de ville de Montréal. En effet, en ce promenant, nous nous apercevons qu'il existe plusieurs cultures que nous côtoyant tout les jours. D'ailleurs, cette similarité ne fera que s'accroître dans les années à venir, comme le stipule Dupriez et Simons (2002, 13) : « Le développement des échanges internationaux et plus largement la globalisation de l'économie ont mis en évidence l'importance toujours croissante des problèmes nés de la diversité des cultures en présence .»

Depuis longtemps les deux termes « culture » et « civilisation » sont restés associés. Ces deux termes signifient sensiblement la même chose, comme le mentionne Fernand Braudel (1993, 34) dans sa grammaire des civilisations. La plupart des auteurs ont utilisés indifféremment ces deux termes, ce qui donne une double notion au terme « civilisation » ; qui désigne à la fois les valeurs matériels et morales (Braudel, 1993, 35). Ces deux concepts sont parfois utilisés séparément dans différents pays. Toujours selon Braudel, cette distinction peut porter à confusion, alors que dans des pays comme la Russie une primauté est donnée au mot culture (principes normatifs, valeurs et idéaux) et une dévaluation est donnée au mot civilisation (ensemble des pratiques, de connaissances et de techniques pour agir sur la nature), les pays comme le Canada l'Amérique ou la France ne partageront pas cette vision, car le mot civilisation, pour les citoyens de ces pays reste dominant.

2.5.1 Définition de culture

Tous les auteurs s'entendent sur les définitions modernes du mot « culture », et presque tous les ouvrages spécialisés (Adler, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Dupriez et Simons, 2002) rapportent les 164 définitions recensées par Kroeber et Kluckhohn en 1952. C'est en 1871 qu'on assistera à la première définition moderne de l'anthropologue Edward B. Tylor, selon lui « *la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* ». D'autres anthropologues et sociologues ont donné plusieurs définitions de la culture qui portent aussi bien des similitudes que des dissemblances. Bien que les définitions sont aussi nombreuses que les auteurs qui ont tentés de définir ce terme, nous nous focaliserons sur la notion de la culture selon deux approches soit, l'approche anthropologique et l'approche comparative.

2.5.2 L'approche anthropologique

Le principal avantage de cette approche est de nous faire pénétrer au cœur même de la culture (Dupriez et Simons, 2002).

Trois constats utilisés par la majorité des anthropologues servant à définir la culture (Dupriez et Simons, 2002; Adler, 1994; Hall, 1979) :

- Elle n'est pas innée ;
- Elle est acquise;
- Et finalement les divers aspects de la culture constituent un système.

Suite à ces constats que nous venons d'évoquer, les anthropologues essayent de démontrer que toute culture est un construit social spécifique à chaque groupe

d'individus, comme l'indique Dupriez et Simon (2002, 31) : « (le construit social) s'est élaboré par rapport à un environnement donné, fort et protecteur ou dangereux et menaçant. L'histoire du groupe s'est forgée dans un environnement et a mis en place un système de relations sociales, rarement égalitaires. » Les mêmes auteurs ajoutent que : « Ce système social a produit un système de valeurs ou de références qui est le cœur même de la culture. Ce système de valeurs apparaît à la fois comme une protection vis-à-vis des éléments extérieurs et comme une condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales ».

Selon les même auteurs, Dupriez et Simons (2002, 31-32) : « Les faits culturels significatifs ne peuvent être réduits à une série de détails plus ou moins véridiques et décrits pour eux-mêmes. Ce qui importe, c'est la fonction précise que les faits observés remplissent dans la culture d'une société donnée. » Donc, un travail de reconstruction de la totalité culturelle de la société étudiée semble nécessaire. C'est exactement ce qu'ont fait divers chercheurs, à titre d'exemple : Kluckhohn et Strodtbeck, Mauss, Malinowski, Benedict, Geertz, Lévi-Strauss et Hall.

Ainsi, nous avons vu apparaître des définitions qui mettent l'accent sur des éléments bien précis et qui permettent par le fait même de classer les différents auteurs de cette approche selon les critères utilisés dans les définitions. Parmi les définitions qui semble être partagé par les anthropologues nous citons celle de Kroeber et Kluckhohn (1952) : « la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué

d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ». C'est en 1961 que Kluckhohn et Strodtbeck nous font remarquer que la place principale est réservée au système de valeurs dans l'approche d'une réalité culturelle. Ceci repose bien évidemment sur des hypothèses que nous résumons très brièvement (Dupriez et Simons, 2002; Rhinesmith, 1970; Adler, 1994) :

1. Il existe un nombre limité de problèmes humains (concernent l'habillement, l'habitat, l'alimentation...) communs à toutes les sociétés et que ces sociétés ont en trouver des solutions (système de communication, d'éducation, de commerce, de gouvernement...).
2. La solution pour chacun de ces problèmes est conditionnée par un choix limité (le choix d'un type d'habitat par exemple).
3. Toutes les solutions existent simultanément, et il revient à chaque société de façon individuelle de faire un choix particulier.
4. Chaque société fait un choix (justifié) de valeurs selon des critères qui lui sont propres.
5. Le système de valeurs de chaque société est instauré en fonction d'une hiérarchie de ces valeurs.
6. L'évolution de la hiérarchie des valeurs dépend des critères internes et externes, Ainsi plusieurs facteurs sont susceptibles de modifier cette hiérarchie des valeurs, à savoir les nouvelles technologies d'information communication.

D'autre part, Clifford Geertz (1973) au lieu de se focaliser sur les valeurs retient plutôt la symbolique en tant que dimension cognitive. Selon lui, la culture est : « un système, transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de la vie et leurs attitudes

envers elles ». Donc, Geertz voit la culture sous un angle ethnocentrique. Comme le mentionne Dupriez et Simons (2002, 33) : « il considère que la culture correspond à une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles qui forment un système par lequel l'être humain communique avec ses alter ego, perpétue et développe sa connaissance de la vie. Il insiste donc sur le caractère implicite du comportement social et culturel ».

De cette manière, Geertz nous fait remarquer que la symbolique constitue la première appartenance sociale, permettant ainsi aux individus du même groupe ethnique de nouer des relations et des liens sous forme d'une structure sociale unique.

Un autre concept qui a vu le jour dans l'ouvrage *Patterns of Culture* (1943) de Ruth Benedict ; est le concept de « pattern ». Comme l'indique Dupriez et Simons (2002, 34), Ruth Benedict cherche, à travers le courant culturaliste américain, à comprendre de quelle façon les individus intègrent leurs propres cultures que ce soit dans la vie individuelle ou sociale : « Le mouvement culturaliste ne considère pas la culture comme une réalité en soi existant en dehors des individus, mais comme un modèle global qui confère à la société sa cohésion, lui donne son unité et assure sa continuité. La culture est présente au cœur des individus, elle conditionne un comportement commun à tous ceux qui font partie de la société. Chaque société visant un certain but, chacune d'elle opère un choix, favorisant tel trait plutôt que tel autre. Ces traits particuliers marquent la spécificité de chaque groupe, ils définissent son originalité ».

Ainsi, les recherches de Benedict arrivent à la conclusion que les cultures sont des ensembles globaux et organisés, comme elle le mentionne (1994, 47) « les civilisations sont quelque chose de plus que l'ensemble de leurs caractéristiques « ... » toute société constituerait une configuration intégrée, c'est-à-dire un tout dominé par un pattern général. Ce pattern serait donc une combinaison cohérente d'éléments qui donnent l'orientation générale à une société ».

Une autre façon de voir la culture, est celle de Bronislaw Malinowski (1989). Selon ce dernier la culture est considérée comme une réalité fonctionnelle qui se réduit à la simple satisfaction des besoins physiologiques de l'homme. Comme le stipule Deliege (1995, 215) : « les besoins de l'homme sont ceux de l'animal et le fait de manger, de dormir, de procréer... ne peut trouver de solution que par la culture qui définit pour chaque société un ensemble de « réponses fonctionnelles » à ces besoins élémentaires. » Mais, malgré les travaux colossaux de Malinowski (le premier à reconnaître que le principe d'échange est à la base de tout lien social) concernant la compréhension du système d'échange chez les tribus du Pacifique Occidental, ce concept de déterminisme biologique de la culture semble dépassé selon Déliège (1995, 215).

Le principe d'échange découvert par Malinowski a été repri par Marcel Mauss (1950) dans le but de le confronter à d'autres pratiques traditionnelles comme le Potlach¹. Le système de la Kula ressemble à celui du Potlach qui s'apparentent au don, ce sont deux

1 Cérémonie des tribus indiennes du Nord-Ouest de l'Amérique du Nord où le chef d'une tribu offre à un chef rival un nombre important de cadeaux en vue de le déshonorer ou de l'humilier. Ce don entraîne une dette d'honneur qui oblige le chef rival à organiser lui aussi une cérémonie de Potlach plus spectaculaire que la première.

systèmes qui contiennent trois obligations qui sont à l'origine de l'échange ; ce sont l'obligation de donner, l'obligation de recevoir et l'obligation de rendre quelles que soient les conséquences (Dupriez et Simons, 2002, 38).

De son côté, Claude Lévi-Strauss (1950, XIX) s'intéresse à la notion du fait sociale pour définir la culture. Selon lui : « toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux mêmes entretiennent les uns avec les autres. »

Lévi-Strauss (1967), admet aussi que les règles sociales sont à la base de toute organisation de la vie en société, et par le fait même l'élément fondateur de toute culture. Selon lui, « partout où la règle se manifeste, nous savons avec certitude être à l'étage de la culture ». (Lévi-Strauss, 1967, 10).

Finalement, nous allons voir la théorie Edward T. Hall, considéré comme l'anthropologue de référence le plus cité pour les chercheurs dans le domaine de la gestion. Il a consacré ses études aux institutions culturelles et la fonction qu'elles occupent dans les sociétés. Selon lui (Hall, 1979, 87), « La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde. » L'esprit très critique de Hall face aux opinions des autres auteurs, l'a conduit à une

interprétation plus globale du phénomène culturel. Comme le mentionne Dupriez et Simons (2002, 41) : « cette interprétation prend en compte un ensemble de dimensions qui, en échappant à la rigidité des modèles, témoignent de la réalité du phénomène culturel dans toute sa complexité. »

De plus, Hall considère la culture comme un outil de communication. « L'homme communique au moyen de la culture. Aucun aspect de la vie humaine n'échappe à son emprise, qu'il s'agisse de la personnalité, de la manière de s'exprimer (y compris des manifestations d'émotions), de penser, de bouger, de résoudre les problèmes, de la planification et du tracé des villes, de l'organisation et du fonctionnement du système de communication, ou des structures et du fonctionnement des systèmes économiques et gouvernementaux. Les aspects culturels qui influencent de la manière la plus profonde et la plus subtile le comportement sont ceux qui, telle la « lettre volée », semblent les plus évidents et les plus naturels et, de ce fait, sont les moins étudiés » (Hall, 1979, 21-22).

À la lecture des travaux de Hall, nous pouvons constater et voir clairement que la culture est « un moule qui nous modèle tous et conditionne notre vie quotidienne, de manière parfois inattendue. La culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle » (Hall, 1984, 48). Ainsi, selon toujours le même auteur, la culture est un « langage silencieux ». Donc, tout comme n'importe quelle langage, la culture reste difficile à cerner: « la culture est un langage silencieux qui parle d'autant plus fort et d'autant plus explicitement qu'il se tait. » (Dupriez et Simons, 2002, 42)

2.5.3 *Les approches comparatives*

Alors que les anthropologues ont essayé d'expliquer la culture sous l'angle du construit social, les comparatistes nous proposent une autre façon de voir la culture. Cette manière de voir les choses est l'observation des ressemblances et des dissemblances entre les peuples. Quoique cette approche soit critiquée par les anthropologues, car selon eux cette façon de faire est superficielle, l'approche comparatiste détient tout de même le mérite d'étudier les variations culturelles entre deux groupes données.

Les études comparatives sont subdivisées en trois grandes approches :

- Celles qui tente de comparer la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1972) ;
- Celles traitant de la dimension subjective de la culture (Triandis, 1972, 1997) ;
- Les recherches de Hofstede sur le logiciel mental hiérarchisé (1984, 1987, 1994).

Les précurseurs de l'approche comparative, Goodman et Moore (1972), croient que la culture ne peut être considérée comme un modérateur (1972, 39). Donc, elle ne peut être utilisé que dans le but de dégager les différences et les similitudes entre les pays, et par le fait même ne peut être utiliser comme variable indépendante, comme le mentionnent Dupriez et Simons (2002, 28) : « Malheureusement, à cette époque, la culture ne sert qu'à formuler des comparaisons « a posteriori » puisque aucun outil ne permet d'établir que les hypothèses formulées « a priori » se vérifient mieux pour certains groupes que pour d'autres. » Ainsi, la culture est considérée, selon ces auteurs, comme une variable multidimensionnelle. Donc, il devient difficile d'identifie quelles composantes de la culture permettent de mesurer les variations entre deux groupes, et c'est pour cette raison que Moore (1972) considère la culture comme un agent de différenciation.

Par ailleurs, Triandis (1972) nous propose des définitions qui prennent en considération la dimension subjective, tout en essayant d'isoler la culture et la rendre comme un élément permettant d'interpréter l'analyse des sociétés (Dupriez et Simons, 2002, 28). Selon Triandis (1997, 3), « la notion de culture subjective fait référence à des variables qui sont des attributs des structures cognitives de groupes de personnes. L'analyse de la culture subjective se base sur des variables établies à partir de l'uniformité des réponses de ces groupes de personnes et a pour résultat une sorte de « carte » élaborée par un scientifique, et qui permet d'avoir un aperçu de la culture subjective d'un groupe d'individus. En quelques mots, nous pourrions dire que, lorsque l'on observe des réponses de même type à des classes de stimuli qui ont certaines qualités en commun, on suppose que certains « médiateurs » (attitudes, normes, valeurs) sont à l'origine de l'uniformité de ces réponses. C'est la structure cognitive qui sert de médiateur entre les stimuli et les réponses dans les différents contextes culturels que nous désirons étudier. Ces éléments de culture subjective sont des constructions hypothétiques qui nous permettent de simplifier nos observations du comportement humain. Ils n'existent que dans l'esprit du scientifique. Il n'y a pas d'entités physiques qui constituent la culture subjective. Cependant les variables rassemblées pour cette construction nous aident vraiment à comprendre, prédire, et peut-être même à contrôler le comportement humain.»

Un des exploits de l'étude de Triandis (1997) est sa typologie qui se base sur trois dimensions, énumérées ci-dessous :

- La différenciation selon la perception ;
- L'utilisation et l'évaluation de l'information ;
- « Patterns of action » : l'observation des différents modèles d'action et façons de faire propre à chaque culture.

La prochaine section nous permettra d'aller plus en profondeur dans les études des auteurs post Triandis, dont notamment Geert Hofstede qui a servi de modèle de base à plusieurs études empiriques dans le domaine de la gestion des organisations et plus spécifiquement dans la gestion des ressources humaines.

2.5.4 la gestion culturelle

La plupart des chefs d'entreprises admettent que la culture influence les relations interpersonnelles. Par contre, ils ne reconnaissent pas facilement que cette influence est exercé sur l'organisation de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003, 88). A ce niveau, même les théoriciens ne sont pas tout à fait d'accord sur le sujet. Comme nous l'indique la présence de deux théories « etic » et « emic » ; la première considère que les structures des entreprises sont fonction des données organisationnelles, à titre d'exemple la technologie utilisée ou la taille de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003, 88). Tandis que, les défenseurs de la théorie emic pensent que les différences structurelles entre les pays sont dû au contexte sociétal (Schneider et Barsoux, 2003, 88).

Plusieurs auteurs ont tenté de comprendre et d'expliquer l'impact qu'exerce la culture sur les structures, les processus et les systèmes d'organisations. Parmi ces auteurs qui ont contribué par leurs études dans le domaine de la gestion culturelle des ressources humaines, c'est Geert Hofstede, Fons Trompenaars et André Lauren.

2.5.4.1 Geert Hofstede

A travers son ouvrage intitulé « Culture's Consequences » en 1980, Geert Hofstede remet en question l'approche universaliste (la convergence des pratiques de gestion). Son apport au domaine des différences culturelles en matière de management est remarquable, notamment via l'étude, sous forme de sondage, menée auprès des employés de la multinationale (IBM) entre 1967-1970 et aussi entre 1971-1973.

Toujours selon le même auteur (1980, 1987, 1994), la gestion doit être étudiée dans un contexte national pour trois considérations principales :

- La première est d'ordre politique : selon lui, les nations sont des entités politiques sous forme d'institutions propres à chacune des nations (gouvernements, associations des travailleurs, systèmes juridiques...).
- La deuxième est d'ordre sociologique : cela veut dire que les personnes appartenant à une nation, partagent des valeurs symboliques et une identité communes.
- La troisième est d'ordre psychologique : toujours selon Hofstede (1980, 1987, 1994), la pensée des individus ou « la programmation mentale » est différente d'une nation à l'autre du fait que cette pensée est largement influencée par les facteurs culturels nationaux (système d'éducation par exemple).

L'étude des cultures, comme nous l'avons constaté précédemment, montre que les façons de penser et d'agir sont différentes d'un groupe à l'autre. De cette manière, il existe différentes manifestations culturelles comme le mentionne Hofstede (1994, 1991). Selon lui, les quatre formes de manifestation de la culture sont :

- Les symboles : il sont propre à chacune des cultures, ce sont « des mots, des attitudes, des dessins ou des objets porteurs d'une signification particulière, identifiable uniquement par ceux qui partagent cette culture » (Hofstede, 1994, 23).
- Les héros : « sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaire qui possèdent des caractéristiques hautement appréciées dans une culture et qui servent donc de modèles de comportement » (Hofstede, 1994, 23).
- Les rituels : « ce sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture : elles sont donc pratiquées pour elles-mêmes » (Hofstede, 1994, 23-24).
- Les valeurs : comme l'explique Hofstede (1994, 24), c'est : « la tendance à préférer un certain état de chose à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif », à titre d'exemple le bien et le mal. Ces valeurs sont acquises dès le jeune âge et difficilement modifiables.

Etant donné que nous appartenons en même temps à plusieurs groupes, nous avons différents niveaux de programmation mentale correspondant à différents niveaux de culture. A ce sujet, Hofstede énumère six différents niveaux :

- 1- Un niveau national, dépendant du pays auquel on appartient (des pays pour celui qui a émigré);
- 2- Un niveau correspondant à l'appartenance à un groupe régional et/ ou ethnique et/ ou religieux et/ ou linguistique;
- 3- Un niveau correspondant à l'appartenance à l'un des deux sexes, masculin ou féminin;
- 4- Un niveau relevant de la génération;
- 5- Un niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée;
- 6- Un niveau lié à l'organisation ou l'entreprise et à la façon dont les salariés y sont socialisés.

En revanche, tout comme Ruth Benedict et Margaret Mead, Hofstede, pense que les problèmes sont similaires dans toutes les sociétés, et c'est seulement la manière de résoudre ces problèmes qui est différente (Hofstede, 1994, 30).

Alors qu'en 1954, Inkeles et Levinston soulèvent les trois catégories représentant les problèmes fondamentaux de l'humanité², Hofstede identifie de façon similaire quatre dimensions. C'est à travers une étude sur les employés de IBM occupant des postes similaires dans des pays différentes, Hofstede a su démontrer l'existence de problèmes

² Les trois problèmes fondamentaux de ces auteurs sont : le rapport avec l'autorité; la représentation de soi (la relation entre soi-même et la société et la conception individuelle de la masculinité et de la féminité); les façons de gérer les conflits, ce qui comprend la maîtrise de l'agression et l'expression des sentiments. (Inkeles et Leviston, 1969, 447).

communs et de solutions différentes (Hofstede, 1994, 30). Les quatre dimensions de Hofstede comparables entre les différentes cultures sont :

- 1- la distance hiérarchique;
- 2- le degré d'individualisme (ou de collectivisme);
- 3- le degré de masculinité (ou de féminité);
- 4- le contrôle de l'incertitude.

Comme le mentionne Hofstede (1980, 1994) chacune des dimensions énumérés précédemment regroupe un certain nombre de phénomènes liés entre eux.

2.5.4.1.1 La distance hiérarchique

Par définition, la distance hiérarchique est: « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir³ » (Hofstede, 1994, 47). Donc, c'est la perception que l'employé a du pouvoir de son patron.

2.5.4.1.2 Le contrôle de l'incertitude :

Il s'agit de notre perception de l'avenir, et comme le mentionne Hofstede (1987, 101) « le futur nous sert donc à projeter nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscient. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable. ». Donc,

³ Les institutions sont les éléments fondamentaux d'une société, tels que la famille, l'école et la communauté : les organisations sont les différents lieux de travail (Hofstede, 1994, 47).

c'est se sentir en sécurité ou non face à l'avenir, et ce qui donne des sociétés à forte contrôle de l'incertitude ou non.

2.5.4.1.3 L'individualisme vs le collectivisme

Cette dimension concerne la relation que l'individu entreprendre avec son groupe, et selon Hofstede c'est la nature de cette relation qui distingue les sociétés individualistes des collectivistes. Les façons de vivre dans une communauté varient d'un pays à l'autre. Alors que dans des pays les gens vivent dans des familles élargies (culture collectiviste), dans d'autres pays les individus vivent dans des familles nucléaires (culture individualiste).

En réalité, il existe une forte corrélation entre le fait d'appartenir à un pays développé et de posséder une culture individualiste et vice-versa (Hofstede, 1987, 124). Le même auteur justifie cette constatation par le fait que les gens venant de ces sociétés individualistes sont appelés, dès leur jeune âge, à vivre de nouvelles expériences en dehors du nid familial.

2.5.4.1.4 La masculinité et la féminité

La quatrième et dernière dimension de Hofstede porte sur le degré de différenciation des rôles masculins et féminins dans les sociétés. Par définition, plus les rôles entre les hommes et les femmes sont différenciés, plus la société sera considérée comme étant masculine. Par contre, si les rôles sont interchangeable, la société sera considérée comme étant féminine.

Dans les études Hofstede (1983, 1987, 1991, 1994), la société dite masculine présente certaines caractéristiques communes, à savoir les rémunérations élevées grâce aux primes, le besoin de reconnaissance dans le travail et la recherche à relever les défis. De leur côté, les sociétés féminines privilégient et valorisent les bonnes relations entre les employés et les patrons, la recherche d'un climat de sécurité et considèrent la sécurité d'emploi comme un élément essentiel de la vie au travail.

2.5.4.1.5 Critiques des études de Hofstede

Selon Hofstede, les chances de succès des multinationales résident dans leurs capacités d'adaptation à la culture des différents pays. Ceci passe essentiellement le respect des quatre dimensions énoncées précédemment, afin de choisir les outils de gestion appropriés.

Même si les travaux de Hofstede ont beaucoup de succès auprès des chercheurs et aussi des praticiens, cela n'empêche pas que cette nouvelle approche en matière de gestion soit critiquée (Sondergaard, 1994).

Tableau 2.2. Critique des travaux de Hofstede

	Nature de la critique	Auteurs
Critique N° 1	Validité par rapport à la période (entre 1968 et 1981) de collecte des données	Warner, 1981; Baumgartel et Hill, 1982; Lowe, 1981
Critique N° 2	la population de l'étude et représentativité de l'échantillon le (personnel de IBM).	Robinson, 1983; Sorge, 1983; Triandis, 1982; Rose, 1986; Banai, 1982; Kidd, 1982; Merker, 1982; Schooler, 1983; Korman, 1985; Blakenberg, 1983
Critique N° 3	l'utilisation exclusive de questionnaires d'attitude pour la collecte de l'information	Smucker, 1982; Triandis, 1982; Krewaras, 1982; Schooler, 1983.

2.5.4.1.6 Conclusion sur Hofstede

En réalité, malgré les critiques soulevées par rapport à l'enquête de Hofstede, sa popularité ne fait aucun doute, puisque dès les premières années suivant la parution de cette enquête, plusieurs chercheurs dans différents domaines l'ont adopté. Voici ce que Hofstede nous dit à ce sujet (1994, 329) : « Ces dernières années, les auteurs d'ouvrages sur des sujets aussi variés que le management, la science politique, la communication, la psychologie des cultures, l'économie du développement, la sociologie des organisations, et bien d'autres, ont adopté le concept de dimension culturelle, utilisant fréquemment la structure présentée dans cet ouvrage (vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales). Ils l'utilisent pour classer et expliquer l'influence de la culture sur l'objet précis de leur étude. »

Il ne faut pas oublier que, Hofstede ne fut pas le seul à étudier l'influence de la culture dans le milieu de travail. A ce niveau, Plusieurs auteurs ont tenté d'approfondir ce concept de culture, et les résultats de leurs études présentent une grande similitude par rapport aux conclusions de Geert Hofstede dont les plus importants sont: O. J. Stevens (1991), André Laurent (1983) et Fons Trompenaars (1994)

2.5.4.2 Etudes empiriques

En 1996, deux chercheurs américains, Karen L. Newman et Stanley D. Nollen, ont réalisé une étude dans le but de vérifier l'impact de la culture sur la performance financière d'une entreprise américaine (multinationale ayant 176 filiales dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie).

Dans un premier temps, ils ont déterminé une hypothèse de recherche pour chacune des dimensions de Hofstede. En suite, ils ont dichotomisé les résultats de l'étude de Hofstede pour déterminer le point de cassure pour les quatre dimensions.

Les résultats de cette étude est d'une particularité intéressante. En effet, toutes les dimensions ont été vérifiées par cette enquête mise à part le contrôle de l'incertitude (partiellement vérifiées). Ainsi, les hypothèses de départ se retrouvent vérifiées ; ces hypothèses stipulent que la performance est plus supérieure lorsqu'il y a harmonie entre les pratiques de management et la culture nationale. En particulier :

La performance des employés est plus élevée, dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, lorsque la gestion est plus participative et vice versa. Ceci est conformément aux études de Miller et Monge (1986); Wagner et Gooding (1987) et Dyer et Reeves (1995).

Pour ce qui à attrait à la dimension individualisme vs collectivisme, la performance organisationnelle dans les pays individualistes, est plus élevée lorsque les efforts sont concentrés sur l'employé plutôt que sur le groupe.

Pour ce qui est de la dimension masculinité vs féminité, les deux auteurs Newman et Nollen en arrivent au résultat suivant : le système de rémunération axé sur les primes et le mérite accroît la performance des employés appartenant aux filiales des pays à caractère masculine. Le contraire est observé dans les pays à caractère féminin.

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, cette dimension n'a été vérifié que partiellement par cette étude. En effet, les pratiques de GRH congruence avec la culture des pays au contrôle d'incertitude élevé. Tandis que, aucun lien n'a pu être vérifié dans les filiales des pays au contrôle d'incertitude faible.

De plus en plus, le phénomène de la mondialisation force les entreprises à mettre l'accent sur leurs avantages (traditionnels et non traditionnels) dans le but de rester compétitifs (Schuler et Rogovsky, 1998). Ainsi, selon Barney (1991), le fait de miser sur le capital humain devient un atout essentiel à toute organisation qui veut devenir un leader dans son secteur d'activité (c'est la théorie des ressources humaines stratégiques).

Plusieurs études empiriques ont vu le jour à partir des années 1990, suite aux multitudes études réalisées sur les différences culturelles. L'objectif de ces études empiriques, c'est de permettre aux spécialistes en gestion de ressources humaines de vérifier l'applicabilité de ces théories de gestion culturelle dans la réalité du monde des affaires.

En réalité, plusieurs études démontrent que les entreprises sont réticentes quant à l'utilisation des pratiques RH qui prend en considération la culture nationale. En effet plusieurs raisons ont été évoquées par Schuler et Rogovsky (1998) pour expliquer cette constatation.

- Premièrement, les entreprises ne réalisent pas l'importance des pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale, ce qui explique l'inefficacité de la gestion en contexte interculturelle (Punnett et Ricks, 1992).
- Deuxièmement, les entreprises craignent des conflits de communication entre les filiales appartenant à des cultures nationales différentes, et c'est pour cette raison que les dirigeants optent pour une uniformité de gestion (Schneider 1986).
- Troisièmement, les entreprises croient que les employés locaux partagent une croyance erronée qui se rapporte au principe suivant « À Rome, faisons comme les Romains. »

- Quatrièmement, et malgré que certaines entreprises reconnaissent l'importance de la culture, elles ne savent pas en tirer profit à travers les pratiques de RH (Hendy, 1992).
- Cinquièmement, ce qui renforce le doute dans l'esprit des dirigeants, c'est qu'aucune étude (à l'exception de celle de Newman et Nolle, en 1996) n'avait prouvé que l'efficacité organisationnelle dépend de l'harmonisation des pratiques RH avec la culture nationale.

Selon Schuler et Rogovsky (1998), la culture nationale a un rôle très important quand à l'explication des différences des pratiques GRH entre les pays, ceci est du à deux raisons principales. Premièrement, il y a la forte relation qui existe entre la culture nationale et les pratiques RH (Hofstede, 1983; Denison et Mishra, 1995; Schuler Dowling et DeCieri, 1994; Schuler et Florkowski, 1996; Rogovsky, 1996; Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky, 1996). Deuxièmement, il devient plus facile de prédire le comportement des travailleurs si nous connaissons les valeurs associées à la culture nationale et par le fait même augmenté la performance de ces employés (Wright et Mischel, 1987; Earley, 1994). Ainsi, en respectant la culture nationale dans les pratiques de gestion, les employés deviennent plus performants (Newman et Nollen, 1996).

Pour expliquer la variance entre la culture nationale et les politiques de la GRH, quelques chercheurs ont utilisés les dimensions de Hofstede dans le but de définir la culture (Schuler et Rogovsky, 1998). Ces dimensions sont reconnues pratiques, facile à interpréter et utilisées par la majorité des auteurs (Shackleton et Ali, 1990; Triandis,

1982; Schuler et Rogovsky, 1998). Bien évidemment, ceci rend la comparaison plus facile entre les études. Voici quelques exemples d'études réalisées par rapport à chacune de ces dimensions :

- La distance hiérarchique : Denison et Mishra (1995) ont démontré que la participation des employés est très sollicitée dans les pays ayant une grande distance hiérarchique.
- Le contrôle de l'incertitude : Slocum et Lie (1993) ont démontré que les travailleurs, dans les pays à haut niveau de contrôle de l'incertitude, n'aiment pas se trouver dans une situation de risque et vice versa.
- L'individualisme vs le collectivisme : une étude empirique a prouvé que les entreprises, dans les sociétés individualistes (comme le Canada et les Etats-Unis), préfèrent laisser à l'individu l'occupation de ces intérêts ainsi que ceux de sa famille (Earley, 1994). Tandis que dans les pays collectivistes c'est l'organisation qui se charge de trouver ces intérêts (Earley, 1994).

2.6 Gestion des ressources humaines, culture et gestion de projet

Plusieurs études ont tenté de comprendre la relation entre la gestion de projet et la GRH, ainsi que la GRH et la culture. Par contre, aucune recherche sur les trois disciplines n'a été faite de façon simultanément, c'est-à-dire : la gestion de projet, la GRH et la culture.

2.7 Les Pratiques de gestion des ressources humaines retenues

Comme nous l'avons constaté dans la recension des études empiriques, il existe un grand nombre de pratiques qui entrent en relation avec la GRH, par contre celles qui vont être retenues sont celles dites « innovatrices », répertoriées par diverses études nord-américaines (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Conference Board of Canada, 1988-1998; Dyer et Kochan, 1995; Levine, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999) et reprise par Arcand (2006). Ces pratiques de GRH tournent autour de sept grandes dimensions de RH, soit la rémunération incitative; la dotation; l'évaluation du rendement; la formation; l'organisation du travail; le partage de l'information et la sécurité d'emploi. Chacune de ces pratiques que nous allons utiliser comme variables indépendantes, seront définies dans les prochains paragraphes.

2.8 Le modèle de recherche

Notre étude se limite aux entreprises faisant de la gestion de projet. Nous avons retenu comme variables indépendantes, quatre des sept pratiques de gestion de ressources humains dites innovatrices (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Conference Board of Canada, 1988-1998; Dyer et Kochan, 1995; Levine, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). En particulier, nous retiendrons la dotation (sélection et recrutement), la formation, et la rémunération incitative.

La performance organisationnelle constituera notre variable dépendante, cette variable sera présentée sous trois dimensions, soit la performance sociale, la performance économique et la performance financière.

S'agissant de la variable modératrice, la culture nationale occupera cette place dans notre modèle, toute en se basant, bien évidemment sur l'étude de Hofstede (1994), mais aussi sur celle de Newman et Nollen (1996).

2.9 Présentation des variables de RH (variables indépendantes)

2.9.1 La dotation (recrutement et sélection)

La dotation a pour objectif de sélectionner les employés ayant les meilleurs habilités, connaissances et attitudes pour accomplir une tâche. Les pratiques liées à la dotation sont

reconnues comme étant stratégiques (Astroff et Rothausen, 1997 ; Pfeffer, 1994 ; Pfeffer et Veigra, 1999 ; Schneider, 1987 ; Arcan, 2000).

Les pratiques liées à la dotation ont un impact positif sur la performance des entreprises.

En effet, ceci a été démontré par les études de Ichniowski,, Shaw et Prensushi (1997).

Ainsi, les pratiques étant reconnues comme innovatrices sont au nombre de trois :

- Le recrutement à l'extérieure de l'entreprise : cela permet d'élargir le bassin de postulants (Pfeffer et Veigra, 1999).
- Les tests formels : afin de sélectionner les meilleurs candidats, ces derniers vont être confrontés à des situations réelles de travail.
- Entrevues de sélection : très populaire et reconnues par la littérature, ces entrevues ont pour objectif de mieux prédire les comportements futures des candidats en se basant sur leurs expériences antérieures.

2.9.2 La Formation

Quelle soit générale, continue, professionnelle ou autres, la formation a un impact positif sur le rendement et la performance de l'entreprise. La formation permet aussi d'accroître l'employabilité et la flexibilité des employés (Arthur, 1994 ; Barrette et Siemens, 1997 ; Pelery et Paty, 1996 ; Arcand, 2000).

Dans la présente étude nous allons utiliser la formation comme étant une variable comprenant uniquement les activités formelles, ceci dans le but d'accroître la compétence

des travailleurs (Arcand, 2000). Ces activités formelles sont subdivisées en deux catégories :

- Activités spécifiques au travail : ce qui veut dire « le transfère aux salariés des connaissances ou du savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches » (Sekiou et al, 2001).
- Activités générales : c'est-à-dire « un ensemble d'activités qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion ; terme qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, etc. » (Sekiou et al, 2001).

2.9.3 La Rémunération incitative

La rémunération incitative est considéré comme une variable à incidence positive sur le niveau de l'efficacité de l'entreprise (Blinder, 1999 ; Foussun et Mc Call, 1997 ; Ledfort et Laurler, 1990 ; Weber, 1994 ; Wiet Zeman et Cruze, 1990).

La rémunération incitative se trouve dans la plupart des modèles de GSRH (Dyer et Kochan, 1995 ; Pfeffer et Veigra, 1999), mais il existe trois modèles de la rémunération incitative plus cités par la littérature :

- Le partage de profit : c'est la redistribution d'une partie des profits de l'entreprise (Kanungo et Mendonca 1997).
- Le partage des gains de productivité : c'est la redistribution d'une partie des gains de productivité réalisés par l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

- La redistribution des bonus : c'est le fait de redistribuer un pourcentage du salaire annuel proportionnel au niveau de performance d'un employé (Kanango et Mendonca, 1997).

2.10 Présentation des variables de performance (variable dépendante)

Afin de mesurer la performance de l'organisation, comme le recommande Arcand (thèse de doctorat, 2006), nous utiliserons trois types de variables, soit la performance sociale, la performance économique et la performance financière.

2.10.1 La performance sociale

Cette première variable sert à mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise. Celle-ci est mesurée à l'aide des indicateurs de satisfaction au travail allant du degré de mobilisation du personnel jusqu'au taux de roulement des employés.

2.10.2 La performance économique

Cette deuxième variable, toujours selon Arcand (2006), « mesure la performance de l'entreprise du point de vue de la productivité des employés ainsi que le degré de satisfaction de la clientèle et ce, par rapport aux institutions concurrentes. »

2.10.3 La performance financière

Cette variable mesure la performance financière de l'entreprise, à savoir tout ce qui touche aux aspects de la rentabilité, de niveau de profitabilité et de la valeur des actions de l'institution par rapport aux concurrents dans le même secteur (Arcand, 2006).

2.11 Présentation de la variable modératrice (Culture)

Sans aucun doute, notre variable modératrice est la culture nationale, tel qu'énoncée par Geert Hofstede (1994). Cette variable comporte quatre dimensions, c'est-à-dire la masculinité vs la féminité ; la distance hiérarchique; le contrôle de l'incertitude et l'individualisme vs le collectivisme. L'utilisation de la culture nationale comme variable modératrice nous permettra de comparer les cultures de chacun des pays étudiés. Nous avons choisi les dimensions de Hofstede plutôt que celles apportées par d'autres auteurs, car ces dimensions demeurent les plus utilisées dans les travaux et les recherches. Comme l'indique Schneider et Barsoux (2003) : « le modèle d'observation de Hofstede est de plus en plus employé pour des recherches en management international. »

Une autre étude que nous allons utiliser, est celle de Newman et Nollen (1996) afin de déterminer le « point de cassure ». Le point de cassure nous permettra de décider si un pays possède un indice faible ou élevé par rapport à chacune des dimensions de Hofstede.

2.12 Les hypothèses de recherche

Pour ce qui est des hypothèses de recherche, nous allons nous appuyer sur des recherches déjà faites au sujet de la gestion culturelle, à savoir celle de Schuler et Rogovsky (1998), et celle Newman et Nollen (1996). Donc nous avons élaboré dix-sept hypothèses :

2.12.1 La rémunération

Hypothèse 1.1 : Dans les pays à distance hiérarchique faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.3 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et No lien, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.4: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.6 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.7 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.8 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et

Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.10 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

2.12.2 La formation:

Hypothèse 2.1 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.2: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.3 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.4: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

2.12.3 Le recrutement

Hypothèse 3.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation de recrutement externe permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Hypothèse 3.2: Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, le recours à l'impartition permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

2.12.4 La sélection :

Hypothèse 4.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Finalement, ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle le tout dans un environnement culturelle. Nous avons fait un survole de la gestion de projet et de ses principaux auteurs. De plus, dans ce chapitre on a présenté la GRH, en particulier les trois approchent de la GSRH et les principales concepts qui s'y rattachent. Par la suite, on a exposé les études empiriques réalisées sur la GRH et la performance organisationnelle.

La dernière partie de ce chapitre, a été consacrée à la culture et à la gestion culturelle. Alors, nous y avons expliqué, à travers les études et les théories réalisées à ce sujet, comment la culture peut exercer une influence sur la Gestion des Ressources Humaines. Pour conclure ce chapitre, nous avons à la fois présenté le modèle théorique et les différentes variables à l'étude, ce qui nous a permis de formuler nos hypothèses de recherche.

Alors que le présent chapitre nous a permis, de faire un recensement des théories et des études concernant nos concepts (GRH, gestion de projet, culture et performance organisationnelle), le prochain chapitre se penchera sur la méthodologie de recherche.

Chapitre 3 :

Méthodologie

3.1 Introduction

Maintenant que les concepts de notre étude ont bien été définis dans le premier et le deuxième chapitre, nous aborderons dans ce troisième chapitre les aspects les plus techniques de la présente recherche. Ceci dans le but de répondre adéquatement à la question de recherche, et pour ce faire, ce chapitre sera divisé en trois parties distinctes. Tout d'abord, nous allons présenter la stratégie et le type de recherche, par la suite, il sera question de la population de l'étude et de l'échantillonnage, et finalement, nous aborderons toutes les phases opérationnelles de l'étude.

3.2 Stratégie et type de recherche

Dans le deuxième chapitre, nous avons expliqué qu'il existe plusieurs études qui ont tenté d'éclaircir le lien entre la GRH et la culture ou la relation entre la gestion de projet et la GRH. Par contre, la relation entre la gestion de projet, la GRH, et la culture n'a pas été étudiée. Nous nous attaquerons à cette zone grise pour lancer une nouvelle recherche. L'étude tentera donc de répondre à la question de recherche suivante :

Est-ce que les pratiques de la gestion des ressources humaines adaptées à la culture nationale, dans les entreprises pratiquant la gestion de projet, influencent la performance organisationnelle ?

Notre recherche est principalement une recherche quantitative, puisque nous allons vérifier le lien qui existe entre deux variables, dans le but « d'examiner les changements observés la variable dépendante à la suite de la manipulation des variables

indépendantes » (Fortin, 1996). Ainsi, le point départ de toute recherche quantitative est une théorie bien fondée (Lamoureux, 1995), ceci explique notre choix du modèle de Geert Hofstede (1994) pour vérifier la relation entre la GRH et la performance organisationnelle dans un contexte culturel, soit la culture national.

La nature de notre étude est hypothético-déductive qui se situe dans le cheminement de la preuve, car, et comme nous l'avons déjà mentionné, nous partons d'une théorie (le modèle de Geert Hofstede, 1994) acceptée et reconnue, ceci nous permettra de vérifier nos hypothèses d'une manière empirique et concrète.

Le fondement de notre question de recherche définit la nature même de cette étude. Il s'agit bien évidemment d'une étude corrélationnelle/explicative (Fortin, 1996) étant donné que l'objectif de cette étude est de vérifier l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle dans un contexte culturel différent (culture nationale, selon le modèle de Hofstede).

Par conséquent, la stratégie envisageable dans notre étude est l'étude de cas multiples, ce type d'investigation est justifié toujours par l'objectif de notre étude, selon Roy (2003) l'étude de cas est considéré comme « une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un groupe, ou un ensemble d'individus sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. »

Par contre, il est probable que les résultats de notre recherche ne soient pas généralisables sur les entreprises correspondantes à nos critères d'éligibilités : Les critères d'éligibilités étant une entreprise du secteur technologique faisant de la gestion de projet ; il est donc évident que la validité externe ne serait applicable qu'aux entreprises répondant à ces deux critères.

Rappelons que notre objectif à travers cette recherche est de vérifier si les pratiques RH adaptées à la culture nationale influence la performance organisationnelle. Donc, il serait nécessaire de faire une comparaison entre au moins deux cultures différentes. Pour des considérations de temps et d'argent, nous avons choisi le Maroc et le Canada. Et pour les mêmes considérations (temps et argent), notre étude sera réalisée sur une base ponctuelle plutôt que répétitive. Donc, les données recueillies correspondent uniquement à l'année 2006.

3.3 Population de l'étude :

Comme nous l'avons déjà mentionné, très peu de recherches s'intéressent à l'étude de la GRH, la culture et la performance organisationnelle dans les pays dit « en voie de développement » comme le Maroc et à notre connaissance, aucune étude n'a essayé de vérifier le lien qui existe entre ces trois variables (GRH, Culture et performance organisationnelle). Enfin, les deux pays choisis semblent intéressants pour vérifier ce lien, car les deux pays possèdent deux cultures différentes selon le modèle de Hofstede (1994).

Le type d'entreprises investigués à été définie comme étant des entreprises qui opèrent dans le secteur technologique, mais aussi faisant de la gestion de projet. Ce critère d'éligibilité suppose l'existence physique d'un service de gestion de projet ou toute autre entité dans la structure organisationnelle de l'entreprise responsable de la gestion des projets

3.4 Phase opérationnelle de la recherche

3.4.1 Échantillonnage

A partir d'une liste disponible sur des sites Internet officiels regroupant toutes les entreprises opérant dans le secteur technologique, notre choix s'est limité uniquement aux entreprises ayant un siège social au Canada ou au Maroc. Par conséquent, notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste, et selon Simard (2003) « l'échantillonnage non probabiliste repose sur un choix arbitraire des unités ; c'est l'enquêteur qui choisi les limites et non le hasard. » Plus spécifiquement, notre échantillonnage est de type volontaire, étant donné qu'un questionnaire a été envoyé aux DRH de toutes les entreprises du Québec, tandis qu'au Maroc nous avons donné ce questionnaire en main propre aux DRH, pour tester ce dernier et aussi pour discuter de quelques points de ce questionnaire avec ces directeurs.

Donc, notre échantillon est de type volontaire, et selon Jean Pierre Beaud (2000) « comme son nom l'indique, la technique consiste à faire appel à des volontaires pour constituer l'échantillon. » Cette technique est utilisé « dans le cas ou semble d'être difficile d'interroger les individus sur des thèmes qui, pour des raisons culturelle, sont considérés

comme tabous » (Jean Pierre Beaud 2000) ce qui correspond à notre cas. En effet, pour des raisons de temps et d'argent, mais aussi parce que notre questionnaire peut contenir des questions désagréables, voir gênantes, pour des individus appartenant à des cultures différentes. Donc, nous avons laissé le libre choix aux répondants volontaires.

En ce qui concerne l'outil de collecte, le questionnaire, nous l'avons envoyé à tous les directeurs de RH des entreprises, soit 60 entreprises canadiennes et 40 marocaines. Par la suite, après un délai de deux mois, 24 questionnaires ont été retournés ; le taux de réponse était de 24%, ceci parce que nous avons retranchés 9 questionnaires pour des raisons de non applicabilité, à savoir un questionnaire mal complété ou parce que l'entreprise ne correspondait finalement pas aux critères de sélection.

Finalement, ce taux de réponse de 15% nous permettra de poursuivre notre étude, car ce taux considéré acceptable dans le cas d'une cueillette de données par la poste, et par conséquent, nous pouvons faire une extrapolation assez intéressante sur la population à l'étude.

Avant de conclure cette section, il nous semble nécessaire de rappeler que la technique d'échantillonnage utilisée dans notre étude présente quelques faiblesses, et comme le mentionne Jean Pierre Beaud (2000) « il reste que l'utilisation de cette technique suscite des débats particulièrement vifs », le même auteur rajoute que « (...) ont invoquera ainsi le fait que les volontaires ont des caractéristiques psychologiques particulière (volonté de plaire, désir de connaître, besoin de régler des problèmes, etc.) » Par conséquent, toute généralisation peut devenir hasardeuse.

Par contre, il est évident qu'on ne peut investiguer la population entière c'est-à-dire toutes les entreprises de technologie dans tous les pays du monde, ceci pour des raisons de temps et d'argent. Donc, notre technique d'échantillonnage demeure la technique la plus logique, économique et rapide.

3.4.2 Instrument de mesure :

Suite à la définition méthodologique précédente, nous avons opté pour le questionnaire comme instrument de mesure, et c'est la nature même de notre recherche (quantitative) qui justifie ce choix. Comme le mentionne Baumard, Ronada, Ibert, Xuereb (2003), cet outil de collecte de données, par rapport à d'autres outils, reste le mieux adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des statistiques et des rapports chiffrés.

Le questionnaire utilisé pour la collecte de données, est celui de Guy Arcand (thèse de doctorat 2006). Le principal avantage est que ce questionnaire a été testé auprès des entreprises canadiennes. Puisque l'étude s'adresse aux entreprises marocaines, j'ai saisi l'occasion lors de mon séjour au Maroc (Mai 2006), pour faire un pré teste auprès de ces entreprises marocaines, ceci dans le but d'enlever toutes les ambiguïtés et les diverses complications.

Le questionnaire utilisé comportait 15 questions réparties en trois parties :

- La première partie est relative aux informations générales sur l'entreprise à l'étude à savoir : le nom, l'adresse, secteur d'activité, etc.
- La deuxième partie : porte sur les pratiques de Gestion de Ressources Humaines que nous avons abordé en détail dans le deuxième chapitre.
- La troisième partie se rapporte aux différents indices de performance de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre étude ne s'intéressera qu'aux quatre pratiques en RH : la rémunération incitative, la formation, recrutement et la sélection. Par conséquent, nous n'analyserons que les résultats relatifs à ces pratiques.

3.4.3 *Mesure des concepts :*

Alors que le questionnaire nous permet d'opérationnaliser les variables de notre étude, ici nous allons aborder cette opérationnalisation en profondeur.

- Les variables indépendantes :

Il s'agit du niveau d'implantation des pratiques de RH dans les entreprises étudiées. Pour mesurer ces variables indépendantes, 12 indicateurs ont été utilisés pour opérationnaliser ces quatre variables soit : le recrutement, la sélection, la rémunération incitative et la formation (voir tableau 2.3)

Tableau 3.1. Indicateurs pour les variables indépendantes

Variables indépendantes	Indicateurs
- le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - le recours au recrutement externe - le recours à l'impartition des ressources humaines
- la sélection	<ul style="list-style-type: none"> - l'usage de tests structurés - l'usage d'entrevues structurées
- la rémunération incitative	<ul style="list-style-type: none"> - le partage des gains (<i>Gain Sharing</i>) avec les employés. - le partage d'une partie des profits (<i>Profit Sharing</i>) avec les employés - l'octroi de primes individuelles aux employés performants - le partage de l'actionnariat (<i>Stock-Based Plan</i>) - les pratiques d'achat d'option d'actions (<i>Stock Option Plan</i>) - la rémunération basée sur les compétences individuelles (<i>Skilled-Based Pay System</i>) - les programmes d'avantages sociaux flexibles - la mise en place d'un régime de retraite collectif
- formation	<ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation de programmes spécifiques de formation - l'utilisation de programmes généraux de formation

Pour l'échelle de réponses relatives aux pratiques RH, en d'autre terme, l'échelle utilisé pour mesurer les variables indépendantes, contient deux continuums allant de « pas du tout implanté » à « fortement implanté ». Le répondant doit placer un X entre ces deux continuums en fonction du degré d'implantation de la pratique RH dans son entreprise.

Il est très important, de noter que chaque dimension étudiée, c'est-à-dire chaque pratique RH ou chaque variable dépendante, est représenté par un certain nombre d'indicateurs, par la suite, on a procédé à un regroupement de toutes les valeurs recueillies par ces différents indicateurs dans le but d'avoir une seule valeur générale pour chaque dimension. Cette valeur générale n'est que la moyenne statistique des résultats obtenus par la mesure de cette dimension. A titre d'exemple, pour la dimension recrutement, la valeur générale est la moyenne des données obtenues par la mesure de deux indicateurs soit, le recrutement externe et le recours à l'impartition des RH.

- Les variables dépendantes :

Les questions relatives aux facteurs de performance représentant nos variables dépendantes, sont regroupées sous trois dimensions soit, la performance sociale, la performance économique et la performance financière. Les répondants doivent placer un X sur une échelle de cinq points allant de « nettement inférieur » à « nettement supérieur.»

Le tableau suivant nous montre les différents indicateurs utilisés pour opérationnaliser nos variables dépendantes.

Tableau 3.2. Indicateurs pour les variables dépendantes

Variables dépendantes	Indicateurs
- Performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> - le niveau de satisfaction de votre personnel - le degré de mobilisation de votre personnel - le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs) - le taux d'absentéisme de vos employés - le taux de roulement de vos employés ?
- Performance économique	<ul style="list-style-type: none"> - productivité des employés - niveau de satisfaction des employés
- Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> - la rentabilité - profitabilité - rendement des actions

Au total, la section relative aux variables dépendantes contient dix questions de mesure, cela veut dire une question pour chaque indicateur.

Cependant, les questions relatives aux indicateurs de performance, en particulier les questions sur le nombre de plaintes, le taux d'absentéisme et le taux de roulement, sont des questions qui induit à des mesures négatives et puisqu'elles sont notées selon la même gradation que les autres questions de performance (selon le concept « nettement inférieur » à « nettement supérieur »), les indicateurs relatifs à ces questions doivent être inversement proportionnelle. Donc, un faible taux de roulement est conséquent à un fort

indice de performance pour des fins statistiques. A titre d'exemple, le taux inverse d'une question de taux de roulement de 1 est égale 4, soit 5 moins 1.

Tout comme les variables indépendantes, nous avons procédé au regroupement de toutes les valeurs relatives à chaque indicateur de performance, pour obtenir une seule valeur générale. Celle-ci est bien évidemment la moyenne statistique de mesures obtenus par ces indicateurs de performance.

- Variable modératrice :

Puisque, selon notre idée de départ, les pratiques RH s'alignent avec la culture nationale dans les entreprises faisant de la gestion de projet et que, par conséquence, cette culture a un impact sur la performance organisationnelle de ces entreprises. Donc, notre variable modératrice est sans doute la culture nationale.

Notre fondement théorique relative à cette variable est le modèle de Hofstede (1994) qui a grâce à une étude menée auprès des entreprises appartenant à soixante douze pays, a élaboré quatre dimensions culturelles communes à chaque culture national que nous avons présenté au deuxième chapitre. Ces dimensions sont : « la distance hiérarchique », « le contrôle de l'incertitude », « l'individualisme vs le collectivisme », « la masculinité vs la féminité. »

C'est ces dimensions qui définissent notre variable de contrôle, celles-ci nous permettra de classer les pays dans le but d'expliquer l'influence que peut avoir la culture national (variable modératrice) sur le lien entre les pratiques de la gestion de ressources humaines

(variable indépendante) et la performance organisationnelle (variable dépendante) dans les entreprises faisant de la gestion de projet.

L'échelle de dimensions de la culture nationale, toujours selon l'étude de Hofstede (1994), va de 0 à 100⁴. Plus précisément :

- l'échelle de la « distance hiérarchique » (DH) va de 11 à 104
- l'échelle du « contrôle d'incertitude » (CI) va de 8 à 112
- l'échelle « d'individualisme vs collectivisme » (IND) va de 6 à 91
- l'échelle « masculinité vs féminité » (MA) va de 5 à 95

Il faut noter que les valeurs numériques des échelles sont cohérentes avec le continuum « plus faible au plus élevé ». À titre d'exemple, le 11 dans l'échelle de la distance hiérarchique est équivalent au concept « plus faible », du même que pour la valeur 104 qui correspond au concept « plus élevé. »

Quant à la détermination du point de cassure, qui correspond à la valeur qui sépare les deux continuums faible et élevé, nous nous basons sur l'étude de Newman et Nollen (1996). Selon ces deux auteurs:

- un pays possède une distance hiérarchique élevée, lorsque l'indice DH est supérieur ou égale à 50 et vice versa. Donc, le point de cassure se situe entre 49 et 50.

⁴ Certains pays ont un indice supérieur à 100 parce qu'ils ont été analysés plusieurs années plus tard avec un questionnaire modifié.

- un pays possède un niveau de contrôle d'incertitude élevée, lorsque l'indice CI est supérieur ou égale à 65 et vice versa. Donc, le point de cassure est entre 64 et 65.
- un pays est considéré comme un pays individualiste, lorsque l'indice IND est supérieur ou égale à 71 et vice versa. Donc, le point de cassure se situe entre 70 et 71.
- un pays est considéré de culture masculine, lorsque l'indice MA est supérieur ou égale à 57 et vice versa. Donc, le point de cassure se situe entre 56 et 57.

3.4.4 Administration des questionnaires :

En ce qui concerne notre étude, nous avons choisi la voie postale pour administrer notre questionnaire, ceci en raison du temps, du coût et de couverture du territoire. Les principaux avantages de cette méthode d'auto-administration, sont la rapidité de collecte de données, l'efficacité d'atténuer l'influence de la désirabilité sociale et les biais que peut engendrer la présence d'un interviewer.

Le questionnaire a été envoyé le 20 juin 2006, avec un délai d'attente de 2 mois, soit pour la date limite du 20 août 2006 pour ainsi augmenter les chances d'avoir un taux de participation élevé. Rappelons que nous n'avons aucun contrôle quant au fait d'inciter les répondants à participer, étant donné que l'échantillon est de type volontaire, ce qui présente un inconvénient majeur, mais aussi inévitable dans le cas d'une administration par la poste.

3.4.5 *Analyse des données de l'enquête :*

Nous avons opté pour une analyse de données quantitatives, étant donné que notre étude est de type quantitative, nous avons utilisé le logiciel « SPSS » (Statistical Pack For Social Sciences). Selon Pecker et Gerhart, bien que ce logiciel ait des limites, il reste le moyen le plus pertinent pour les études à caractère quantitative.

Avant tout, il nous semble important de signaler que les mesures utilisés dans notre analyse sont de types ordinales, parce que les catégories de réponses dans notre questionnaire sont clairement ordonnées, allant de « nettement inférieur » à « nettement supérieur », ou bien de « pas du tout implanté » à « fortement implanté. »

Puisque nous nous intéressons essentiellement à la relation entre les variables étudiées, la régression linéaire semble la méthode la plus appropriée à notre cas, étant donné sa simplicité, son efficacité et sa facilité d'application, ceci, justifie bien notre choix. Ainsi, pour vérifier la significativité du notre modèle, nous utiliserons le coefficient de détermination (R^2), le coefficient de régression (β), le seuil de signification (Sig) et finalement le test de signification (t).

Pour conclure ce chapitre, rappelons quelques notions statistiques quant à la signification des coefficients que nous allons utiliser dans le prochain chapitre:

- le coefficient de régression (β) indique si la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante est négative ou positive. Ainsi, si β est négative c'est parce que la relation entre les deux variables est positive et vice-versa. Dans le cas

ou β est nul, ceci veut dire qu'il n'existe aucune relation entre ces deux variables (Gilles et Maranda, 1994).

- le coefficient de détermination (R^2) nous donne le pourcentage de variation de la variable dépendante expliqué par la variable dépendante ; si R^2 est faible ou égale à 0, ceci expliqué par l'absence d'une relation linéaire Mais n'exclut pas la possibilité d'existence d'autre relation non linéaire (Gilles et Maranda, 1994).
- la seuil de signification (Sig) nous indique le risque de se tromper en rejetant l'hypothèse H_0 alors qu'elle demeure vraie, et pour minimiser ce risque les valeurs prisent souvent par α sont : 1%, 5% et 10 %. Donc le test (t) se présente comme suite :

*** signification au niveau 1% (plus significative)

** signification au niveau 5%

* signification au niveau 10% (moins significative)

Absence de l'étoile : non significative.

Chapitre 4 :

Analyse et interprétation des résultats

4.1 Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons présentés les différentes étapes du processus de réalisation de cette étude. Dans ce chapitre, nous présenterons exclusivement l'analyse statistique des résultats obtenus suite à notre enquête. Rappelons qu'à travers ce chapitre nous essayerons de répondre à la question de recherche suivante : Est-ce que les pratiques de GRH adaptés à la culture nationale influencent la performance organisationnelle des entreprises faisant de la gestion de projet ?

Après un petit rappel des hypothèses de recherche, nous allons présentés les résultats concernant chaque pratique RH, ainsi, chaque hypothèse sera analysé en fonction de la performance sociale, économique et financière des entreprises à l'étude. Finalement, nous discuterons les résultats obtenus en s'appuyant sur notre modèle de base, celui de Hofstede (1994).

4.2 Rémunération incitative :

En ce qui concerne cette pratique, nous allons présenter les résultats par groupes d'hypothèses, ainsi nous analyserons les indicateurs portants sur la participation aux bénéfices, à savoir les questions 1.1, 1.2, 1.4 et 1.5 ou encore le partage de gains de performance avec les employés, le partage de l'actionnariat, le partage des profits et les pratiques d'achats d'option d'actions.

Il est à noter que chaque question sera analysée en fonction des trois variables de performance, à savoir la performance sociale, la performance économique et la performance financière, autrement dit, chaque question sera représentée par trois tableaux.

Les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices

Rappelons les hypothèses concernant la participation aux bénéfices :

Hypothèse 1.1 : Dans les pays à distance hiérarchique faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la

performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.3 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et No lien, 1996; Arcand, 2006).

Pour ce qui a attrait à de la performance sociale présentée dans le tableau 4.1, nous pouvons constater que les deux pays présentent une relation significative.

Tableau 4.1

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,411	2.420**	0.456
Maroc	+	-	+	-0,306	-1.789*	0.198

Le Canada possède une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé, un contrôle d'incertitude faible et affiche des résultats positivement significatifs de 5%. Du coté du Maroc qui possède une distance hiérarchique élevée, un degré d'individualisme faible et un contrôle d'incertitude élevé, celui-ci présente des résultats négativement significatifs à 1%, ce qui nous donne des résultats acceptables et en conformité avec notre hypothèse de recherche.

Quant à la performance économique (voir tableau 4.2), les deux pays présentent des

résultats significatifs à 1%. Ces résultats sont positifs pour le Canada et négatifs pour le Maroc, ainsi le sens des relations correspond exactement à nos prédictions.

Tableau 4.2

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,443	4.676*	0.757
Maroc	+	-	+	-0,387	-2.851*	0.014

Pour ce qui est de la performance financière, nous pouvons remarquer en regardant les résultats obtenus dans le Tableau 4.3 que les deux pays présentent des résultats significatifs :

Tableau 4.3

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,759	7.138***	0.879
Maroc	+	-	+	-0,171	-1.056**	0.069

Le Canada affiche une relation positivement significative de 10% tandis que le Maroc donne une relation négativement significative de 5%. Il est à noter que les relations vont dans le sens prévu par notre hypothèse.

En lisant ces résultats, nous pouvons constater qu'il existe effectivement une relation entre les pratiques de rémunération basée sur le partage des gains de performance organisationnelle d'un côté, et la performance organisationnelle des entreprises faisant de

la gestion de projet de l'autre côté. Toutefois, nous ne pouvons pas confirmer l'exactitude de nos trois hypothèses précédentes, avant d'analyser les trois autres pratiques relatives à la rémunération incitative.

En ce qui concerne notre deuxième pratique, le partage des profils, nous prévoyons des relations positives pour le Canada, car ce pays possède une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé et un faible degré de contrôle de l'incertitude. Et évidemment, nous nous attendons à des relations négatives pour le Maroc qui possède des traits culturelles opposés à ceux du Canada.

Par rapport à la performance sociale, les résultats présentés dans le tableau 4.4 montrent des relations significatives de 10% pour les deux pays.

Tableau 4.4

Pays	DH	IND	CI	B	T	R2
Canada	-	+	-	+0,688	3.426***	0.626
Maroc	+	-	+	-0,405	-2.655***	0.352

En regardant ces résultats, nous constatons que le Canada affiche une relation positive, tandis que le Maroc montre une relation négative, ce qui n'est pas surprenant, puisque ces résultats correspondent parfaitement à nos attentes. Ceci veut dire que l'utilisation de cette pratique, le partage des profits, permet d'augmenté la performance sociale dans les pays comme le Canada, ayant une faible distance hiérarchique, un degré individuel élevé et un

degré de contrôle d'incertitude faible. Le contraire est vrai, car dans le cas du Maroc qui possède une distance hiérarchique élevée, un degré d'individualisme faible et un contrôle de l'incertitude élevé, l'utilisation de cette pratique a un impact négatif sur la performance sociale.

Le tableau 4.5 nous montre les résultats obtenus concernant la performance économique. Tout comme la performance sociale, les résultats obtenus pour la performance économique sont cohérents avec nos prédictions. En effet, le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) démontre une relation positivement significative à 1% et le Maroc (DH élevé, IND faible, CI élevé) affiche une relation négativement significative à 1%.

Tableau 4.5

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,534	2.870***	0.541
Maroc	+	-	+	-0,415	-3.266***	0.451

Tableau 4.6

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,923	3.515 ***	0.663
Maroc	+	-	+	-0,335	-2.414**	0.309

En ce qui concerne les résultats de la performance financière présentées dans le tableau 4.6, nous remarquons que le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) démontre une

relation positive et significative à 1%, tandis que le Maroc (DH élevé, IND faible, CI élevé) donne une relation négativement significative à 5%. Encore une fois, les relations vont dans le sens prévu par nos prédictions, ce qui veut dire que l'implantation des programmes de partage de profits avec les employés dans les entreprises situées dans le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) permet d'accroître la performance financière, et l'inverse est vrai dans le cas du Maroc (DH élevé, IND faible, CI élevé).

Donc, à la lumière des analyses précédentes nous constatons, qu'il existe effectivement une relation entre l'implantation des programmes de partage des profits avec les employés, la culture national et la performance organisationnelle des entreprises à l'étude.

Après avoir analysé les résultats relatifs aux deux premières questions, à savoir le partage des gains de performance et le partage des profits avec les employés, nous allons passer à la troisième question qui porte sur le partage de l'actionnariat. Les résultats relatifs à cette question sont présentés dans les tableaux 4.7, 4.8 et 4.9.

Pour ce qui est de la performance sociale, nous pouvons constater à la lumière des résultats présentés dans le tableau 4.7 que les deux pays présentent des relations significatives ; alors que le Canada (DH faible, IND élevé) donne une relation positivement significative de 1%, le Maroc (DH élevé, IND faible) affiche une relation négativement significative de 5%. Autrement dit, l'utilisation de cette pratique dans les entreprises qui se situent dans le Canada permet d'accroître la performance sociale et diminue celle-ci pour les entreprises qui se trouvent au le Maroc.

Tableau 4.7

Pays	DH	IND	B	t	R2
Canada	-	+	+0,448	3.669*	0.658
Maroc	+	-	-0,327	-2.392**	0.306

En ce qui concerne la performance économique, les résultats vont aussi dans le sens prévu par notre hypothèse. En regardant le tableau 4.8, nous remarquons que le Canada (DH faible, IND élevé) présente une relation positive et significative de 5% et que le Maroc (DH élevé, IND faible) affiche une relation négativement significative de 1%.

Tableau 4.8

Pays	DH	IND	B	t	R2
Canada	-	+	+0,333	2.760**	0.521
Maroc	+	-	-0,429	-4.826***	0.642

Passons maintenant à la troisième variable dans le cas du partage de l'actionnariat, c'est-à-dire la performance financière. En observant les résultats reportés par le tableau 4.9, nous constatons que l'utilisation de cette pratique (partage de l'actionnariat) a un impact positif sur la performance financière des entreprises canadiennes (DH faible, IND élevé) et que le contraire est vrai pour le Maroc (DH élevé, IND faible).

Tableau 4.9

Pays	DH	IND	B	t	R2
Canada	-	+	+0,605	3,865**	0.681
Maroc	+	-	-0,260	-2.065*	0.247

Toujours en relation avec nos trois premières hypothèses, nous allons procéder à l'analyse des résultats relatifs à la quatrième question, soit l'impact des pratiques d'achat d'option d'action sur la performance organisationnelle des entreprises à l'étude (tableau 4.10, 4.11, 4.12).

Voici les résultats concernant la performance sociale dans le tableau 4.10

Tableau 4.10

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,387	2,413**	0,454
Maroc	+	-	+	-0,513	-2,770***	0,371

Les résultats obtenus sont aussi significatifs que les autres pratiques étudiées jusqu'à maintenant. Le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) montre une relation positivement significative de 5% et le Maroc (DH élevé, IND faible, CI élevé) affiche une relation négativement significative de 1%. Ceci, correspond toujours à nos hypothèses.

Au sujet de la performance économique (tableau 4.11), les résultats sont presque identiques à ceux obtenus dans le cas de la performance sociale, ce qui correspond aussi à nos prédictions.

Tableau 4.11

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	-0,028	1,156**	0,003
Maroc	+	-	+	-0,624	-5,151***	0,819

Pour ce qui est de la performance financière, en lien avec les résultats présentés dans le tableau 4.12, nous remarquons que le Maroc (DH élevé, IND faible, CI élevé) démontre une relation négativement significative de 1% ce qui veut dire que la relation va dans le sens prévu par nos hypothèses. Par contre, le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) a une relation positive non significative avec un taux de signification de 84 %, ce qui est très loin de notre seuil de signification de 10 %. Par contre, en regardant le coefficient de régression ($\beta=0$), et le taux de détermination (R2) qui sont très proche de 0%, nous pouvons affirmer que cette pratique n'est pas utilisée dans les entreprises qui se situent au Canada.

Tableau 4.12

Pays	DH	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,000	0,207	0,006
Maroc	+	-	+	-0,383	-2,167**	0,265

Rappelons que nous cherchons à vérifier la relation qui existe entre l'utilisation des pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices et la performance organisationnelle des entreprises appartenant à deux cultures différentes selon trois des quatre critères de Hofstede (distance hiérarchique, degré d'individualisme, contrôle de l'incertitude). Nous constatons que d'un côté, le Maroc affiche des relations allant de significatives à hautement significatives pour toutes les questions relatives à cette pratique (rémunération basées sur la participation aux bénéfices). De l'autre côté, le Canada aussi affiche des relations significatives à l'exception de la dernière question, soit l'utilisation des pratiques d'achat d'option d'action qui ne sont pas utilisées par les entreprises appartenant à ce pays.

À la lumière de ces résultats nous pouvons dire que les trois premières hypothèses sont vérifiées. Autrement dit, l'utilisation des pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices (partage des gains de performance, partage des profits, le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achat d'option d'action), contribuent à l'augmentation de la performance organisationnelle dans les pays possédant une faible distance hiérarchique, un degré d'individualisme élevé et un faible degré de contrôle de l'incertitude tel que le Canada. Inversement, ces mêmes pratiques devront être évitées dans les entreprises appartenant à un pays comme le Maroc qui possède une forte distance hiérarchique, un faible degré d'individualisme et un contrôle de l'incertitude élevé, étant donné que l'utilisation de ces pratiques décroît la performance organisationnelle des entreprises appartenant à ce pays.

Les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle

Par rapport aux questions relatives aux pratique de rémunération basées sur la performance individuelle, soit : l'octroi des primes individuelles aux employés performants et la rémunération axés sur les compétences individuelles, c'est-à-dire les questions 1.3 et 1.6.

Voici les hypothèses concernant les performances individuelles :

Hypothèse 1.4: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.5: Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.6: Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

À propos de l'octroi des primes individuelles aux employés les plus performants, les résultats relatifs à cette pratique, présentés dans les tableaux 4.13 (performance sociale), 4.14 (performance économique) et 4.15 (performance financière) démontrent des relations hautement significatives.

Généralement, ce que nous pouvons constater par rapport au Maroc (MASC faible, IND faible, CI élevé) c'est qu'il affiche des relations négativement significatives par rapport aux trois types de performance organisationnelle (performance sociale, performance économique et performance financière) malgré que ce pays possède un trait caractéristique conforme à nos hypothèses (MASC faible), ce qui demeure insuffisant pour se livrer à une telle pratique (rémunération axées sur l'octroi des primes individuelles aux employés les plus performants) dans les entreprises qui se situent au Maroc.

Tableau 4.13

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,418	2.803 **	0.529
Maroc	-	-	+	-0,595	-6.265***	0.751

Au Canada (MASC faible, IND élevé, CI faible), les résultats vont aussi dans le sens prévu par nos hypothèses, ainsi les relations sont positivement significative, donc en conformité avec nos prédictions.

Tableau 4.14

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,423	4.907***	0.775
Maroc	-	-	+	-0,486	-4.542***	0.613

À la lumière de ces constats nous pouvons dire qu'il existe une relation entre l'utilisation de cette pratique (rémunération axée sur l'octroi des primes individuelles aux employés les plus performants), la performance organisationnelle de l'entreprise et les trois dimensions culturelles de Hofstede (MASC, IND, CI). Par contre, nous ne pouvons ni confirmer ni infirmer nos hypothèses sans l'analyse des résultats relatifs à la question 1.6, soit la rémunération axée sur les compétences individuelle.

Tableau 4.15

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,698	5.948***	0.835
Maroc	-	-	+	-0,523	-6.128**	0.743

Passons maintenant à la question 1.6 qui se rapporte à l'impact de l'utilisation des pratiques de rémunération basées sur les compétences individuelles sur la performance sociale, économique et financière. Les résultats sont respectivement présentés aux tableaux 4.16, 4.17 et 4.18.

Tableau 4.16

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,782	4,836***	0,877
Maroc	-	-	+	-0,859	-7,209***	0,800

Tableau 4.17

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,243	0,913**	0,106
Maroc	-	-	+	-0,685	-4,612***	0,621

Les résultats relatifs à la performance sociale (tableaux 4.16) et la performance économique (tableau 4.17) sont très semblable, autrement dit les relations affichés par les deux pays sont hautement significatives. Certes, ces résultats sont négativement significatifs dans le cas des entreprises qui se situent au Maroc (MASC faible, IND faible, CI élevé), alors que les résultats relatifs aux entreprises canadiennes (MASC faible, IND élevé, CI faible) sont positivement significatifs. Ceci étant, que ces résultats vont dans le sens prévu par nos hypothèses de recherche.

Tableau 4.18

Pays	MASC	IND	CI	B	t	R2
Canada	-	+	-	+0,479	1,171	0,164
Maroc	-	-	+	-0,756	-7,074***	0,794

Quant à la performance financière, les résultats obtenus pour le Maroc (MASC faible, IND faible, CI élevé) affichent des relations hautement significatives et négatives, ce qui est cohérent avec la logique de nos hypothèses. De l'autre côté, le Canada présente une relation positive mais non significative avec un taux de 28%. Ceci n'exclut pas qu'il existe une relation entre les pratiques de rémunération basées sur les compétences individuelles et la performance financière des entreprises canadiennes, car nous obtiendrons par les mêmes résultats un important coefficient de régression β de +0.479 et un coefficient R^2 de 16%. Par contre, le résultat positif dans le cas du Canada va dans le sens contraire prévu par notre troisième hypothèse portant sur la dimension de la masculinité.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons alors confirmer ou infirmer nos trois hypothèses qui portent sur les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle.

Puisque les résultats obtenus vont dans le sens prévu par nos trois hypothèses, nous pouvons donc confirmer les deux premières hypothèses concernant le contrôle de l'incertitude et le degré d'individualisme. Autrement dit, l'implantation des pratiques de rémunération basée sur la performance individuelle permet d'accroître la performance organisationnelle des entreprises appartenant à un pays ayant un contrôle d'incertitude faible, un degré d'individualisme élevé. À l'inverse, l'implantation de ces mêmes pratiques (pratiques de rémunération basée sur la performance individuelle) entraîne une diminution de la performance organisationnelle dans les pays ayant un contrôle d'incertitude élevé et un degré d'individualisme faible.

En ce qui concerne la troisième hypothèse concernant la masculinité, nous remarquons que le Canada (culture féminine) affiche des résultats positifs ce qui n'est pas cohérent avec la logique de la troisième hypothèse. Ces résultats positifs sont expliqués par le fait que le Canada possède deux dimensions en accord avec la théorie (faible contrôle de l'incertitude, degré d'individualisme élevé). Par contre, les résultats obtenus par le Maroc sont en parfaite cohérence avec cette hypothèse concernant la dimension de la masculinité. Donc, on ne peut que confirmer partiellement cette hypothèse.

Avantages sociaux flexibles

Regardons maintenant les résultats relatifs à la mise en place des programmes d'avantages sociaux flexibles, et voici donc les hypothèses formulées à l'égard de cette pratique :

Hypothèse 1.7 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.8 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Le tableau 4.19 nous donne les résultats concernant la performance sociale.

Tableau 4.19

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,690	1,935*	0,348
Maroc	-	+	+0,942	6,599***	0,770

Par rapport au Canada (masculinité faible et contrôle de l'incertitude faible), nous remarquons qu'elle affiche un résultat significativement positif ce qui ne correspond pas à nos attentes. Du côté du Maroc (Masculinité faible et contrôle de l'incertitude élevé), les résultats sont aussi significatifs, mais ils vont dans le sens prévu par la deuxième hypothèse, étant donné que le contrôle de l'incertitude exerce une influence plus forte que la masculinité sur la performance sociale.

Tableau 4.20

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,576	1,929*	0,347
Maroc	-	+	+0,421	1,731*	0,187

Voyons maintenant l'impact de cette pratique sur la performance économique (tableau 4.21).

Les résultats de ce tableau sont assez semblables au précédant, mais avec un taux de signification moins élevé pour le Maroc. Les résultats du côté du Maroc vont dans le sens prévu par la deuxième hypothèse, alors que les résultats concernant le Canada sont toujours à l'opposé de nos prédictions.

Tableau 4.21

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+1,064	2,492**	0,470
Maroc	-	+	+0,814	6,013***	0,736

Pour ce qui est de la performance financière dont les résultats sont présentés dans le tableau 4.21, ils sont aussi semblables à ceux qui précèdent, avec une signification plus élevée, mais qui ressemble aux résultats de la performance sociale et financière.

En regard aux résultats que nous venons d'analyser, nous constatons que les résultats relatifs au Canada ne sont pas dans le sens prévu par notre théorie. Par contre, du côté du Maroc les résultats vont dans le sens prévu par la deuxième hypothèse. Ce qui confirme l'exactitude de la deuxième hypothèse par rapport au contrôle de l'incertitude. Toutefois, on ne peut que rejeter la première hypothèse relative à la masculinité.

Régime de retraite collectif

Passons maintenant à la dernière question qui ce rapporte à la rémunération incitative, soit la mise en place d'un régime de retraite collectif. Nous avons formulé à cet égard deux hypothèses de recherches :

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.10 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Pour l'analyse de la performance sociale, nous obtenons des résultats très significatifs dans le tableau 4.22, ainsi le Maroc (MASC faible, CI élevé) affiche des résultats hautement significatifs et positifs ce qui correspond exactement à nos prédictions. Cela veut dire que l'instauration d'un régime de retraite collectif dans les entreprises situées dans ce pays permet d'accroître la performance sociale de ces entreprises. Le Canada (MASC faible, CI faible) démontre une relation positivement significative, ce résultat positif est dû à l'influence du faible niveau de la masculinité par rapport au faible degré de contrôle de l'incertitude.

Tableau 4.22

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,564	+4,910**	0,775
Maroc	-	+	+0,814	+6,418***	0,874

À propos de la performance économique (tableau 4.23), les résultats sont assez semblables à ceux obtenus pour la performance sociale et pour la performance financière (tableaux 4.23 et 4.24). Donc, il nous semble inutile de refaire l'analyse pour ces deux résultats.

Tableau 4.23

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,378	+2,636**	0,498
Maroc	-	+	+0,249	+2,267**	0,283

Tableau 4.24

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,641	+3,025***	0,567
Maroc	-	+	+0,672	+5,101***	0,667

À l'instar des résultats qui précèdent, nous confirmons les deux dernières hypothèses de recherche portant sur la mise en place d'un régime de retraite collectif. Donc, effectivement il existe une relation entre l'instauration d'un régime de retraite collectif, la performance organisationnelle et les deux dimensions de Hofstede à savoir la masculinité et le contrôle de l'incertitude.

Finalement, par rapport à la rémunération incitative, nous avons pu confirmer la plupart des hypothèses relatives à cette pratique. Une seule hypothèse a été rejetée, c'est l'hypothèse 1.7 concernant les programmes d'avantage sociaux et la dimension de la masculinité. De plus, seule l'hypothèse 1.6 qui porte sur la performance individuelle et la dimension de la masculinité qui n'a été confirmée que partiellement.

4.3 La formation :

Nous arrivons maintenant aux questions relatives à la deuxième variable indépendante, soit la formation. Les questions que nous avons posées par rapport à cette pratique se rapportent à l'implantation des programmes spécifiques de formation et l'utilisation des programmes généraux de formation.

Nous allons donc commencer par l'interprétation des résultats qui se rapportent à la première question, soit l'utilisation des programmes spécifiques. Voici donc les deux hypothèses en lien avec cette pratique :

Formation spécifique au poste

Hypothèse 2.1 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.2: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance organisationnelle (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Donc, nous nous attendons à ce que le Canada (MASC faible, CI faible) donne des relations négatives, alors qu'un pays qui possède un degré de masculinité élevé et un contrôle de l'incertitude élevé devrait afficher des relations positives.

En ce qui concerne la performance sociale (tableau 4.25), le Canada donne des relations négativement significatives et qui vont dans le sens prévu par nos hypothèses. Du côté du Maroc les résultats ne sont pas significatifs. De plus, le R^2 est de 0,9 %, ce qui revient à dire qu'il n'existe pas de relation dans le cas du Maroc. Donc, tout ce qu'on peut dire avec de tels résultats c'est que les entreprises canadiennes n'ont pas intérêt à instaurer des programmes spécifiques de formation à la tâche, car ceux-ci induisent à la diminution de la performance sociale de ces entreprises.

Tableau 4.25

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	-0,796	-3,126***	0,583
Maroc	-	+	+0,140	+0,352	0,009

Tableau 4.26

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,795	-5,871***	0,831
Maroc	-	+	+0,000	+0,241	0,004

Tableau 4.27

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	-1,290	-6,735***	0,866
Maroc	-	+	-0,158	-0,451	0,015

Pour ce qui est de la performance économique (tableau 4.26) et la performance financière (tableau 4.27), les résultats sont très semblables avec ceux de la performance sociale. Toujours, les résultats pour le Maroc ne sont pas significatifs et ne présentent aucune relation. Puisque aucun des deux pays ne possède simultanément les deux dimensions conformes à la théorie (MASC élevée, CI élevé) nous ne pouvons pas confirmer ces deux hypothèses qui se rapportent à l'utilisation des programmes spécifiques au poste.

Voici maintenant la deuxième question relative à l'utilisation des programmes généraux de formation. Les hypothèses suivantes se rapportent à cette question :

Hypothèse 2.3 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.4: Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Les tableaux 4.28, 4.29 et 4.30 présentent respectivement les résultats de la performance sociale, économique et financière. Nous constatons qu'il existe une grande ressemblance entre les données de ces trois performances. Alors que le Canada (MASC faible, CI faible) affiche des résultats positivement significative et donc va dans le sens prévu des deux hypothèses, le Maroc (MASC faible, CI) donne des résultats non significatifs. Mais, contrairement à la formation spécifique à la tâche, dans le cas présent nous avons un pays qui présente deux dimensions en conformité à la théorie (MASC faible, CI faible); le Canada. Les résultats obtenus par ce pays affichent des relations significatives et qui sont en conformité avec nos prédictions, ce qui explique les résultats non significatifs dans le cas du Maroc. En d'autre terme, le Maroc possède une dimension contraire à nos hypothèses (CI élevé) et qui annule l'effet de l'autre dimension (MASC faible).

Tableau 4.28

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,557	+3,289***	0,607
Maroc	-	+	+0,108	+0,478	0,017

Tableau 4.29

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,518	+4,592***	0,751
Maroc	-	+	+0,000	+0,205	0,003

Tableau 4.30

Pays	MASC	CI	B	t	R2
Canada	-	-	+0,867	+5,939***	0,834
Maroc	-	+	+0,171	+0,876	0,056

Nous ne pouvons donc pas confirmer les deux dernières hypothèses, c'est-à-dire les hypothèses 2.3 et 2.4 qui se rapportent à l'utilisation des programmes de formation générale.

Nous concluons que l'utilisation des programmes de formation spécifiques à la tâche et les programmes de formation générale ont une influence sur la performance organisationnelle des entreprises canadiennes. Par contre, les résultats obtenus pour le Maroc ne sont pas significatifs, et c'est la raison pour laquelle nous ne pouvons dire que l'utilisation des pratiques de formation influence la performance des entreprises qui se situent dans des pays ayant des dimensions culturelle différentes.

4.4 Le Recrutement

Nous allons, dans cette section, analyser l'impact des pratiques de recrutement sur la performance organisationnelle et la dimension de l'individualisme. Commençons par les résultats qui se rapportent à la première question soit l'utilisation de recrutement externe.

Voici l'hypothèse concernant cette pratique :

Hypothèse 3.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation de recrutement externe permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Encore une fois, les résultats obtenus pour les trois types de performance sont très semblables et cohérentes avec notre théorie. Ainsi, le Canada (IND élevé) affiche des relations positivement significatives, tandis que le Maroc (IND faible) donne des relations négativement significatives, ceci étant en parfaite cohérence avec nos prédictions.

Tableau 4.31

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,604	+2,082*	0,382
Maroc	-	-0,863	-4,490***	0,652

Tableau 4.32

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,724	+5,035***	0,784
Maroc	-	-0,780	-4,909***	0,650

Tableau 4.33

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+1,146	+4,964***	0,779
Maroc	-	-0,602	-2,980***	0,406

Enfin, nous pouvons confirmer l'hypothèse 3.1 concernant l'utilisation de recrutement externe. En d'autre terme, l'utilisation de cette pratique permet d'accroître la performance organisationnelle des entreprises qui se trouvent dans des pays ayant un de gré d'individualisme élevé et vice versa.

Toujours en relation avec le recrutement, nous allons procéder à l'analyse de la deuxième question qui se rapporte à cette pratique, soit l'impartition comme pratique de recrutement. L'hypothèse que nous avons formulée à cet égard est la suivante :

Hypothèse 3.2: Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, le recours à l'impartition permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Tableau 4.34

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,582	+2,208**	0,411
Maroc	-	-0,438	-2,804***	0,377

Tableau 4.35

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,690	+5,707***	0,823
Maroc	-	-0,542	-5,581***	0,706

Tableau 4.36

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+1,165	+9,679***	0,930
Maroc	-	-0,320	-2,124**	0,258

Comme auparavant, il s'agit ici de résultats très semblables quant à nos trois performances organisationnelles (tableaux 4.34, 4.35 et 4.36). Les résultats concernant le Canada (IND élevé) sont positivement significatifs ce qui prouve que l'utilisation de l'impartition dans ce pays permet d'accroître la performance organisationnelle. Tandis que le Maroc (IND faible) affiche des relations négativement significatives ce qui est en parfaite cohérence avec notre hypothèse. Donc, nous pouvons confirmer notre dernière hypothèse qui se rapporte à l'utilisation de l'impartition comme pratique de recrutement.

4.5 La sélection :

Dans cette dernière section, nous allons procéder à l'étude de l'effet de la dimension de l'individualisme sur le lien entre les pratiques de sélection et la performance organisationnelle. À cet égard, nous avons posé deux questions qui se rapportent à l'utilisation des tests structurés et les entrevus structurées pour la sélection des employés. En ce qui concerne ces deux questions, voici l'hypothèse qui a été formulée :

Hypothèse 4.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Les tableaux 4.37, 4.38 et 4.39 nous donnent respectivement les résultats relatifs à la performance social, économique et financière. Cette fois tous les résultats sont significatifs, ceux-ci sont positivement significatifs dans le cas du Canada (IND élevé) et négativement significatifs du côté du Maroc (IND faible). Ce qui revient à dire que l'usage des tests bien structurés permet d'accroître la performance organisationnelle des entreprises qui se situent dans un pays individualiste et que le contraire est aussi vrai pour un pays collectiviste.

Tableau 4.37

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,768	+3,443***	0,629
Maroc	-	-0,764	-5,989***	0,734

Tableau 4.38

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,706	+4,709***	0,760
Maroc	-	-0,713	-6,816***	0,781

Tableau 4.39

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+1,167	+5,963***	0,836
Maroc	-	-0,848	-5,660***	0,711

Donc, nous pouvons déduire qu'il existe une relation entre l'usage des tests structuré, la performance organisationnelle et la dimension de Hofstede c'est à dire l'individualisme.

Regardons maintenant les résultats concernant la deuxième question qui se rapporte à l'utilisation des entrevus structurées. Les tableaux 4.40, 4.41 et 4.42 présente les résultats relatifs à la performance sociale, économique et financière.

Les résultats sont aussi significatifs que cohérents avec notre théorie, ainsi ces résultats ressemblent à ceux obtenus pour la question précédente, soit l'usage des tests structurés ; il nous semble donc inutile de refaire la même analyse étant donné que l'analyse précédente est aussi valable pour l'usage des entrevus structurées. Ceci veut donc dire que l'utilisation des entrevus structurées comme pratique de sélection permet d'augmenter la performance organisationnelle des entreprises qui se situent dans une culture individualiste et vice versa.

Tableau 4.40

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,579	+ 15,923***	0,973
Maroc	-	-0,780	-4,909***	0,650

Tableau 4.41

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,263	+1,681	0,288
Maroc	-	-0,723	-4,776***	0,637

Tableau 4.42

Pays	IND	B	t	R2
Canada	+	+0,449	+1,863*	0,332
Maroc	-	-0,745	-5,538***	0,702

Donc, effectivement il existe une relation entre l'utilisation des entrevus structurées comme pratique de sélection, la performance organisationnelle et l'individualisme.

À la lumière des analyses qui précèdent, nous pouvons confirmer l'hypothèse 3.3 qui se rapportent à la fois, à l'usage des tests structurés et à l'utilisation des entrevus structurées comme pratique de sélection.

4.6 Conclusion

En conclusion, nous avons pu confirmer 12 hypothèses sur un total de 17 ; 4 hypothèses ont été rejetées et une confirmée partiellement (voir tableau 4.43). Il est à signaler que la grande majorité de nos résultats étaient significatifs et conformement à notre théorie.

Tableau synthétique des hypothèses

Hypothèses	Vérifiée (V)	Partiellement Vérifiée (PV)	Rejetée (R)
Hypothèse 1.1	V		
Hypothèse 1.2	V		
Hypothèse 1.3	V		
Hypothèse 1.4	V		
Hypothèse 1.5	V		
Hypothèse 1.6		PV	
Hypothèse 1.7	V		
Hypothèse 1.8	V		
Hypothèse 1.9	V		
Hypothèse 1.10	V		
Hypothèse 2.1			R
Hypothèse 2.2			R
Hypothèse 2.3			R
Hypothèse 2.4			R
Hypothèse 3.1	V		
Hypothèse 3.2	V		
Hypothèse 4.1	V		

Au sujet de la rémunération incitative, nous avons pu démontrer que l'utilisation de ces pratiques a un impact sur la performance organisationnelle et ceci, en fonction des dimensions culturelles de Hofstede. De plus, cela est aussi valable pour la dotation, puisque nous avons vérifié les trois hypothèses qui se rapportent aux pratiques de la dotation.

Seuls les hypothèses relatives aux pratiques de la formation ont été écartées, bien que les résultats qui se rapportent au Canada soient significatifs.

En conclusion, il est évident qu'il existe effectivement une relation entre les pratiques de rémunération incitative, le recrutement, la sélection et la performance organisationnelle. Il est aussi clair que si ces pratiques sont harmonisées avec la culture nationale conduisent à une plus grande efficacité organisationnelle.

Chapitre 5 :

Conclusion générale

Conclusion :

La présente recherche repose fondamentalement sur l'impact de la culture nationale et les pratiques de GRH dans les entreprises pratiquant la gestion de projet. De plus, il s'agit d'une étude comparative entre le Maroc et le Canada. Tout au long de cette étude nous avons cherché à vérifier si l'hypothèse générale est supportée. Celle-ci est la suivante : Les pratiques de gestion de ressources humaines dans les entreprises appartenant à des pays différents sont-elles adaptées à la culture nationale ?

Nous avons donc commencé à exposer tous les concepts et les travaux qui se rapportent aux domaines de la gestion de projet, la gestion de ressources humaines et à la culture, tout en explorant les pistes potentielles susceptibles de consolider notre choix d'étude. Nous avons pu démontrer qu'il n'existe pas de recherches qui ont étudiées le lien entre ces variables, à savoir la gestion de ressources humaines, la gestion de projet et la culture nationale.

Ensuite, nous nous sommes servi de notre cadre théorique pour, tout d'abord, approfondir les concepts de notre recherche et aussi, de faire un recensement des études et théories qui touchent l'axe de notre étude. Bien que les études qui se rapportent aux pratiques de gestion des ressources humaines sont d'une abondance et d'une richesse remarquable, les études concernant la gestion de la culture sont limitées. Cependant, les travaux de Hofstede (1994) sont considérés comme un apport exceptionnel à la connaissance de la culture et la relation de cette dernière avec le domaine de la gestion. Ce sont les études de Hofstede qui constituent le fondement théorique de notre recherche. Plus précisément,

avec les quatre dimensions de la culture nationale de cette théorie à savoir : la distance hiérarchique, l'individualisme vs collectivisme, la féminité vs la masculinité et finalement, le contrôle de l'incertitude.

Par la suite, nous avons présenté la méthodologie de la recherche qui se rapporte à l'étendue de l'étude ainsi que l'échantillonnage, l'instrument de mesure et bien évidemment, les mesures des variables dépendantes et indépendantes. Notre recherche est de type corrélationnelle/explicative étant donné que nous voulons expliquer la nature du lien entre les pratiques de GRH, la performance organisationnelle et la culture nationale. Ainsi, nous avons procédé à une sélection, à partir des sites Internet officiels des entreprises pratiquant la gestion de projet, se situant au Canada et au Maroc. Par la suite, nous avons utilisé un questionnaire comme moyen de collecte de données et nous l'avons envoyé par la poste.

Finalement, nous avons présenté, les résultats de la recherche ainsi que leurs interprétations dans le dernier chapitre, soit l'analyse des résultats. Ces résultats se résument comme suite :

En ce qui concerne la rémunération incitative, que nous avons décortiqué en trois type de rémunération, c'est à dire la rémunération comportant la participation aux bénéfices, la rémunération basée sur la performance individuelle et enfin, la rémunération basée sur les compétences individuelles. Et excluant l'hypothèse 1.6 qui se rapport à rémunération axée sur la performance et la masculinité qui a été partiellement vérifiée, nous pouvons

dire que les autres pratiques de la rémunération incitative influencent la performance des entreprises pratiquant la gestion de projet et ceci dépendamment des traits culturels des pays où ils se trouvent.

Par contre, au niveau de la formation nous n'avons pu vérifier aucune hypothèse, car les résultats ne sont pas cohérents et non significatifs afin de vérifier les quatre hypothèses qui se rapportent à l'utilisation des programmes généraux de formation ainsi que le recours à des programmes spécifiques de formation.

Quand au recrutement et à la sélection, les résultats relatifs à ces deux pratiques sont aussi significatifs que cohérents avec les hypothèses formulées. Donc, nous avons pu vérifier qu'il y a un lien entre les composantes de ces deux pratiques à l'étude, la performance organisationnelle et les dimensions de Hofstede.

De façon globale, dans la majorité des cas, les résultats obtenus sont significatifs et cohérents avec notre théorie. Ainsi, il semble qu'effectivement il existe un lien entre les pratiques GRH, la culture nationale des entreprises pratiquant la gestion de projet et leur performance organisationnelle. Ainsi, nous pouvons confirmer que l'utilisation des pratiques de GRH en harmonie avec la culture nationale entraîne une efficacité organisationnelle des entreprises pratiquant la gestion projet et ce, que ce soit au Maroc ou au Canada.

Il ne faut pas oublier qu'il nous semble important d'avertir nos lecteurs aux limites de la présente recherche et que nous avons abordé plus en détail dans le deuxième chapitre c'est-à-dire la méthodologie de recherche. Avant tout, la présente étude est considérée comme étude statique puisque nous avons étudié des données concernant uniquement l'année 2006, ce qui ne nous permet pas d'examiner nos variables dans le temps. En suite, la deuxième faiblesse se rapporte à notre échantillon qui est de nature non probabiliste. En effet, le choix de ce type d'échantillonnage rend la généralisation difficile, mais rappelons qu'à ce niveau le choix de cette méthode d'échantillonnage tient à l'étendu géographique de l'étude. Comme dernière limite de cette recherche, nous mentionnons que les questionnaires étaient remplis par une seule personne dans chaque entreprise, ce qui n'écarte pas le biais de la subjectivité.

Malgré tout, notre étude nous a fourni des résultats assez importants pour dire qu'il est très probable que l'efficacité organisationnelle des entreprises faisant de la gestion de projet dépend des pratiques GRH en harmonie avec la culture nationale. Par contre, d'autre question se posent d'elles-mêmes, dont la plus importante, est-ce qu'il faut aligner toutes les pratiques GRH pour augmenter la performance organisationnelles ? Nous faisons référence ici aux pratiques de formation qui ont données des résultats incohérents avec notre théorie, et à ce niveau nous suggérons d'approfondir les recherches sur cette perspective et de préférence avec d'autres pratiques de GRH, dans d'autres secteurs et sur une échelle plus grande.

Bibliographie

Références et bibliographie sommaire

- Adler, N. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: Kent.
- Adler, P. S. (1988). *Managing flexible automation*. *California Management Review*, 30 (3), 34-56.
- Alpander, G. (1989). *Pour une stratégie des ressources humaines*. Paris: Chotard.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville, Québec, Canada, Gaëtan Morin éditeur.
- Amit, R. & Schoemaker, J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46
- Arcand, M., Arcand, G., & Bayad, M. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme : Une application de l'approche de la contingence, Halifax : ASAC.
- Arcand, M., Arcand, G., & Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 121-137
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : Le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, 75 (3), 497-524
- Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45 (3), 488-506.
- Arthur, J. (1994). Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.
- Bamberger, P., Bacharach, S., & Dyer, L. (1989). Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms In Israel. *Human Resource management*, 28 (3), 349-366.

Barney, J.B. (1995). Looking inside the competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.

Barney, J.B. & Wright, P.B. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46

Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41, (3), 29-53.

Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications 3e édition*. Boucherville, Québec, Canada : Gaëtan Morin éditeur.

Bollinger, D. & Hofstede G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, France, Les éditions d'organisations.

Chen, S., Lawler, J.J. & Bae, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparaison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management*, 44 (3), 237-256.

Clegg, S.R., Pitsis, T.S., Rura-Polley, T. & Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23 (3), 317-337.

Cleland, D.L. (2004). The evolution of project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51 (4), 396-397.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

D'Iribarne, Philippe, Cultures nationales et coopération en entreprise, *Sciences Humaines*, 153, octobre 2004, 26-28.

Drake, L. E. (1994). *Cultural Determinacy in Negotiation*, Michigan State University.

Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: De Boeck.

Earley, C. P. (1994). Self or group ? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.

Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (2002). L'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformations : qu'avons-nous appris ? Dans R. Jacob, A. Rondeau & D. Luc (Éds), *Transformer l'organisation* (pp. 181-205) Montréal : Écoles des hautes études commerciales.

Fabi, B. & Pettersen, N. (1993). Les pratiques en gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet, GEP-1993-01, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ford, D. P., & Chan, Y. E. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practices*, 1, 11-27.

Forten, F. (1996). *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation*. Montréal: Éditions Décarie.

Gelfand, M.J., Lim, B.C. & Raver, J.L. (2004) Culture and accountability in organizations : Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14, 135,160.

Greif, A. (2003). Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies, *The Journal of Political Economy*, 102 (5), 912-950.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work – related values*. Beverly Hills, CA, États-Unis: Sage publications.

Hofstede, G. (2003). The cultural relativity organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14 (2), 75-89.

Jackson E.S, Schuler, R.S. & Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personal practices, *Personnel Psychology*, (42), 727-786.

Le Goff, J.P. (1993). *Économie managériale : marchés, soutien à la décision, concurrence*, Ste-Foy, Québec, Canada, Presse de l'Université du Québec.

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, 13, 75-96.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural Puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.

Lepaux, D.J. (2001). Improving the quality of the admission process in French psychiatric hospital : Impact of the expertise of the professional team, *International Journal of Quality in Health Care*, 14 (4), 333-338.

Lévi-Strauss, C. (1993). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.

MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

Martin, G. & Beaumont, P. (2001). Transforming multinational enterprises : towards a process model of strategic human resource management change. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1234-1250

McMahan, G.C., Bell, M.P & Virick, M. (1996) Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 193-214.

McSweeney, B. (2002), The essentials of scholarship: A reply to Greet Hofstede. *Human relations*, 55 (11), 1363-13 72.

Mead, R. (1998). *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford, Angleterre: Blackwell.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York, NY : McGraw-Hill.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-778.

Noguera, F., & Khhouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 43-55.

Nordhaug, O. (2004). Contributions to an economic of human resource management. *Human Resource Management Review*, 14 (1) 383-393.

Novicevic, M. & Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1251-1268

Pepin, R. & Jacob, R. (1993). Le gestionnaire de projet et le changement : Problèmes et perspectives de développement. *Acte du 7e Congrès de Psychologie du travail de langue française* , Strasbourg, Université du Québec à Trois-Rivières.

Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J. L. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal, Qc : Géetan Morin Éditeur.

Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J. L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc : Geëtan Morin Éditeur.

Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999) Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

Piper, R. (1990). *Human Resource Management : An International Comparison*. New York : Walter de Gruyter ed.

Porter, L.W. & Gregory A.B. (1995). *Human relations*, Brookfield, Ve, États-Unis, University press, Cambridge.

Robert, C. & W. S.A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28 (4) 544-566.

Roy, S. N. (2003). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale, de la problématique à la collection des données* (pp. 159-183). Sainte-Foy, Qc, Canada: Presses de l'université du Québec.

Schneider, S. c., & Barsoux, J. L. (2003). *Management intercultural*. Paris: Pearson Education.

Schooler, C. (1996). Cultural and social-structural explanations of cross-national psychological differences. *Annual Review of Psychology*, 22, 323-249.

Schneider, S. c., & Demeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with Human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

Schuler, R.S., Dowling, P.J., & DeCieri, H. (1994). An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management. *The international Journal of Human Resource Management*, 4, 4, 717-764.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

Sparrow, P. R., & Budhwar, P. R. (1997). Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resources management in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 477-491.

Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *Management Revue*, 16 (2), 186-202.

Stiles, P., & Kulvisacchana, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*, University of Cambridge.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.

Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage : Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (4), 447-469.

Annexes

Questionnaire

Phase I : Information générale

1. Nom de l'institution financière :

2. Adresse principale du siège social canadien

ou du siège régional:

4. Nombre de succursales au Canada ou au Maroc : _____

5. Actif de l'institution au Canada ou au Maroc (Spécifiez la devise) :

6. Nombre d'employés: _____

7. Dans quelle proportion vos employés sont-ils syndiqués ?

- 0 % ☐
- 1-25 % ☐
- 26-50 % ☐
- 51-75 % ☐
- 76-100 % ☐

8. Services offerts: _____

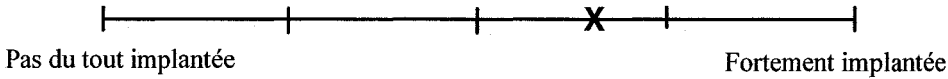
Phase II : Pratiques de gestion des ressources humaines

Directives : Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre institution financière. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation.

- Nota Bene :**
1. Vous devez répondre en fonction des succursales présentes au Canada.
 2. Le présent questionnaire concerne les pratiques de GRH destinées aux employés non cadres.

Exemple : Dans votre institution, la pause café du matin est une activité :

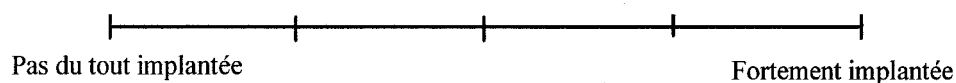


Pas du tout implantée Fortement implantée

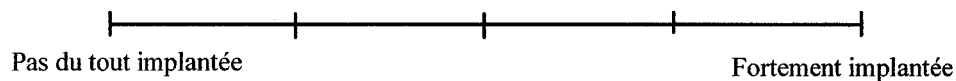
1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans votre entreprise,

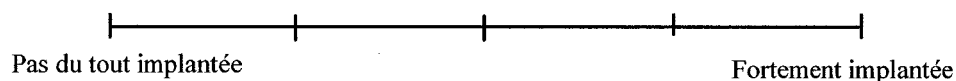
- 1.1. le partage des gains (*Gain Sharing*) de performance avec les employés est une activité :



- 1.2. le partage d'une partie des profits (*Profit Sharing*) avec les employés est une activité :



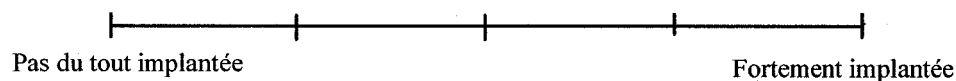
- 1.3. l'octroi de primes individuelles aux employés performants est une activité :



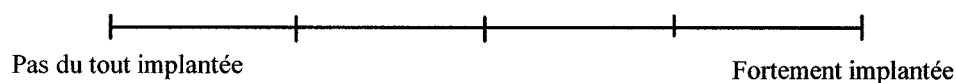
- 1.4. le partage de l'actionnariat (*Stock-Based Plan*) est une activité :



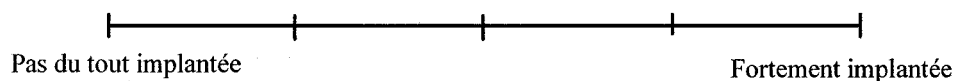
- 1.5 les pratiques d'achat d'option d'actions (*Stock Option Plan*) est une activité :



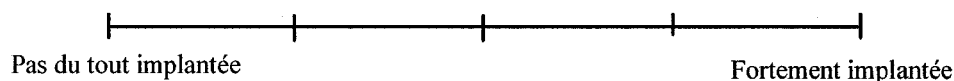
- 1.6. la rémunération basée sur les compétences individuelles (*Skilled-Based Pay System*) est une activité :



- 1.7. les programmes d'avantages sociaux flexibles sont une activité :



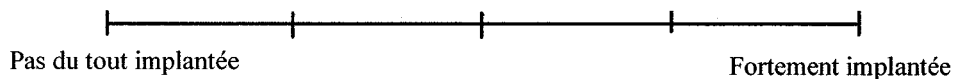
1.8. la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité :



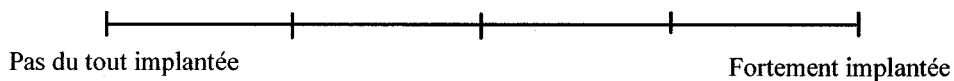
2. FORMATION

Dans votre entreprise,

2.1 L'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique) est une activité :



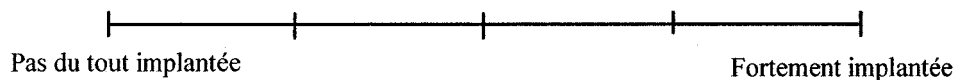
2.2 L'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication) est une activité :



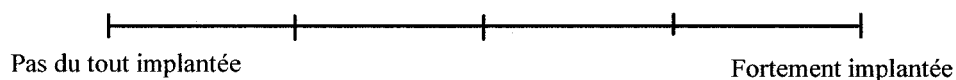
3. RECRUTEMENT

Dans votre entreprise,

3.1 le recours au recrutement externe est une activité :



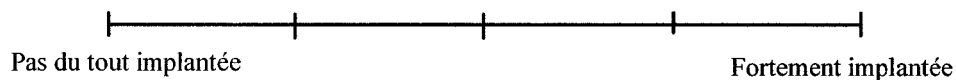
3.2 le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée) est une activité :



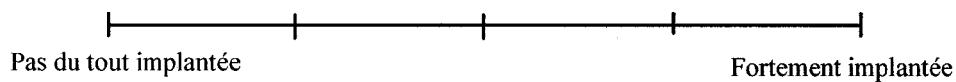
4. SÉLECTION

Dans votre entreprise,

4.1 l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



4.2 l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



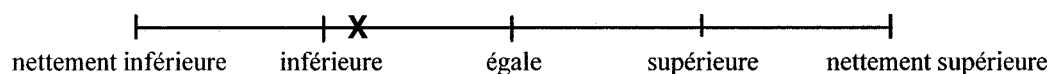
Phase III : Performance de l'institution financière

Directives : Voici une liste de critères de performance concernant votre institution financière. Pour chacun des critères, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau de performance de votre organisation.

Nota Bene : Vos réponses représentent une estimation moyenne du niveau de performance des succursales présentes au pays.

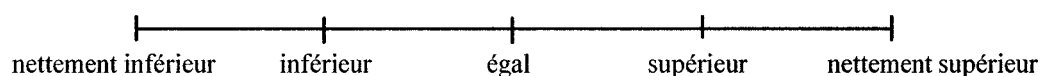
Exemple : Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous votre part de marché ?



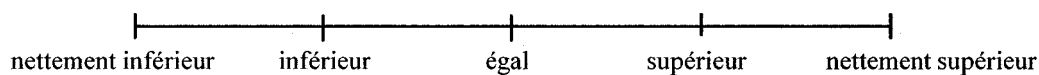
1. PERFORMANCE SOCIALE

Par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous ...

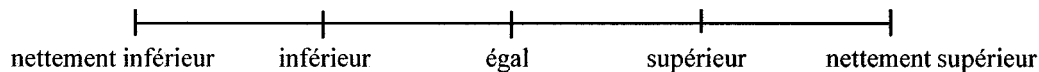
1.1 le niveau de satisfaction de votre personnel ?



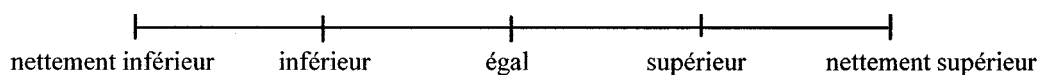
1.2 le degré de mobilisation de votre personnel ?



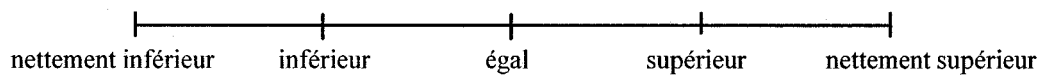
1.3 le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs) ?



1.4 le taux d'absentéisme de vos employés ?



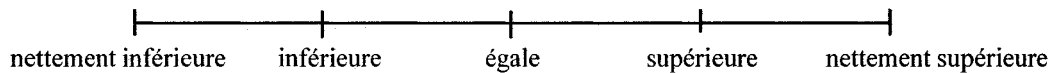
1.5 le taux de roulement de vos employés ?



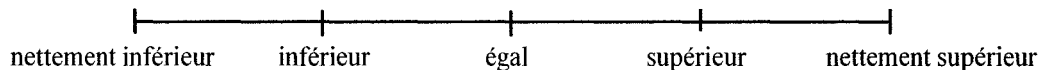
2. PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Par rapport aux entreprises concurrentes,

2.1 Comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?



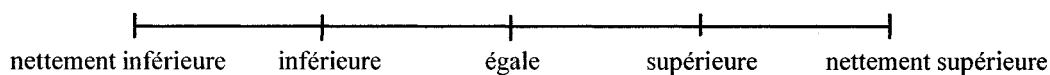
2.2 Comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de vos clients ?



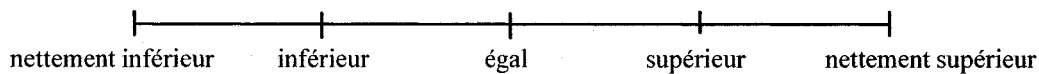
3. PERFORMANCE FINANCIÈRE

Par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous...

3.1 la rentabilité de votre banque ?



3.2 le niveau de profitabilité de votre banque ?



3.3 le rendement des actions de votre banque ?

